

LA MEDIACIÓ COMUNITÀRIA I LA GESTIÓ ALTERNATIVA DE CONFLICTES A CATALUNYA.

DE LES EXPERIÈNCIES
A LES BONES PRÀCTIQUES:
FACILITAR LA GOVERNABILITAT

La mediació comunitària i la gestió alternativa de conflictes a Catalunya
De les experiències a les bones pràctiques: facilitar la governabilitat
© Xavier Pastor i Pérez i Cristina Peris i Duran, 2007

Realització editorial:
Centaures del Desert, S.C.P
C/ Sant Vicenç, 18
17851 Maià de Montcal (Girona)
Tel. 972 59 07 81
centauresgrafic@gmail.com

Primera edició: novembre de 2007

ISBN: 978-84-935373-2-6
Dipòsit legal: XXXXXX
Impressió: Xxxxxx

Disseny de la col·lecció: Natàlia Serrano i Sònia Poch

Cap part d'aquesta publicació, inclòs el disseny general i la coberta, pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap forma, ni per cap mitjà, sigui aquest electrònic, químic, mecànic, òptic, gravació, fotocòpia o qualsevol acte, sense la prèvia autorització escrita dels titulars del copyright.

Xavier Pastor i Pérez (coordinador)
Cristina Peris i Duran
Octubre de 2004

GREC-Resolució de Conflictes

poder detectar i difondre el coneixement sobre l'existència i el funcionament d'aquestes pràctiques a Catalunya. És per això que volem agrair el suport que ens han donat a les institucions que impulsen aquestes experiències i que han participat en el nostre treball; al mateix temps, aprofitem per encoratjar-les des d'aquí a continuar fent possible aquesta anàlisi i tractament de la conflictivitat tan positius i constructius per a la governabilitat i per a la convivència pacífica de la ciutadania.

Com a coordinador i impulsor d'aquest estudi, vull aprofitar l'aviñentesa per agrair personalment a la Cristina Peris la seva feina, el seu temps i la seva dedicació per tal que la recerca arribés a bon port i, com no pot ser d'una altra manera, vull donar les gràcies a la meua dona, per la seva confiança i la seva saviesa.

Índex



PRESENTACIÓ	9
LA GAC	13
PUNT DE PARTIDA	21
ANÀLISI DE LES EXPERIÈNCIES DE GAC	27
Àmbit de participació ciutadana	28
Àmbit de defensors institucionals.....	35
Àmbit de serveis socials municipals.....	44
Àmbit socioescolar.....	50
Àmbit d'immigració	56
Àmbit de medi ambient.....	60
Àmbit de seguretat ciutadana	63
CONCLUSIONS DE LES EXPERIÈNCIES	77
LA BONA PRÀCTICA.....	85
Criteris de bones pràctiques de GAC	108
BONES PRÀCTIQUES DE GAC A CATALUNYA.....	115
Àmbit de participació ciutadana.....	115
Àmbit de defensors institucionals.....	119
Àmbit de serveis socials municipals.....	125
Àmbit socioescolar.....	128
Àmbit d'immigració	132
Àmbit de medi ambient.....	134
Àmbit de seguretat ciutadana	136

CONCLUSIONS DE LES BONES PRÀCTIQUES	141
CONCLUSIONS FINALS	159
BIBLIOGRAFIA I REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	175
Persones entrevistades.....	177

Presentació



La recerca *Mediació comunitària i gestió alternativa de conflictes a Catalunya. Una guia per a la governabilitat*, publicada l'any 2000 en la col·lecció Finestra Oberta de la Fundació Jaume Bofill, és el referent d'un nou estudi per tal d'analitzar i avaluar la pràctica de la gestió alternativa del conflicte (a partir d'ara, GAC) a escala local de diferents institucions i àmbits de Catalunya.

El punt de partida d'aquella recerca és que la nostra societat actual es caracteritza per la complexitat i la diversitat en els valors, els interessos i les demandes, al mateix temps que es produeix la interdependència en les relacions entre els diferents agents socials i polítics.

Com a resultat d'aquesta complexitat i diversitat, l'emergència de la GAC es deu a la necessitat de trobar una altra manera de gestionar els conflictes de caràcter públic. Es tracta de noves formes de governabilitat amb la implicació efectiva de la ciutadania.

La recerca *Mediació comunitària i gestió alternativa dels conflictes a Catalunya. Una guia per a la governabilitat* té com a premissa dues idees bàsiques. La primera és la visió positiva del conflicte inherent a tota societat humana i la segona, el major pes dels conflictes col·lectius per sobre dels individuals pel que fa a la governabilitat.

Es parteix de la sensació generalitzada que l'actual sistema democràtic representatiu no acaba de funcionar bé, ja que els governs no resolen els problemes col·lectius; d'aquí l'emergència de la GAC com la necessitat de trobar una altra manera de gestionar els conflictes públics. Aquestes noves pràctiques per resoldre els conflictes passen per articular espais conceptuals per aprendre a col·laborar i construir solucions i per trobar un espai de comunicació entre les parts enfrontades.

La primera conclusió de la recerca extreta a partir de l'anàlisi dels diversos àmbits era que la GAC és present a Catalunya encara que

les persones i les institucions que l'han dut a terme no en siguin del tot conscients. Els mecanismes de la GAC a Catalunya, com són la mediació, la facilitació, la negociació, el disseny de processos, per gestionar els conflictes de la ciutadania han estat més una realitat viscuda que objecte de reflexió, com una realitat viscuda.

D'aquí ve que una de les aportacions pràctiques suggerides en la recerca sigui la introducció d'elements i processos que permetin conèixer i difondre experiències de la GAC desenvolupades a Catalunya, centrant-se en la seva aplicabilitat a altres indrets i subratllant-ne els avantatges en la governabilitat local.

Una altra aportació és la creació d'observatoris de GAC i auditories de conflictes comunitaris. El fet d'avaluar i validar les fórmules de la GAC a partir de criteris de bones pràctiques, que és un dels objectius de la nova recerca, no deixa de ser una forma d'auditoria de la recerca i les experiències anteriorment desenvolupades.

Per últim, en les conclusions es proposa implementar serveis, centres i programes específics de gestió alternativa de conflictes en l'àmbit local per tal de donar resposta a aquells casos, detectats o no, que no obtenen resposta a través dels mecanismes i les vies convencionals de tractament de conflictes. A Catalunya, aquests serveis generalment estarien, primer, impulsats per l'Administració i, després, gestionats per entitats, organitzacions, fundacions, etc. Amb l'avaluació de les experiències analitzades es podrà determinar si s'ha produït aquesta implementació i transformació dels serveis i si aquestes accions es poden valorar com a bones pràctiques.

Tal com es desprèn de les conclusions de la recerca, en tota experiència és necessari fer una avaluació posterior, tant des del punt de vista dels processos adaptats i dels resultats obtinguts com des de la satisfacció dels actors implicats. Aquest és un dels objectius plantejats en la nova recerca i un dels punts importants que ens permetrà parlar de bones pràctiques en la gestió alternativa dels conflictes.

A tall de resum, els objectius genèrics de la recerca són els següents:

- Continuar aportant i aproximant elements de reflexió teòrica i pràctica sobre què és la GAC, la mediació comunitària i els àmbits conflictuals avaluats.
- Avaluar i validar les fórmules de la GAC posades en pràctica per diferents institucions en diferents àmbits a Catalunya, com a sistema de resolució de conflictes col·lectius i socials, i com a incentiu per formular actituds i valors d'educació cívica, i fomentar el consens i la convivència pacífica.
- Determinar, per mitjà de l'avaluació d'experiències de la GAC a Catalunya recollides en la recerca anterior, quines poden ser considerades bones pràctiques de la GAC.
- Entrant en l'àmbit metodològic es tracta de millorar el coneixement i l'aplicabilitat de la GAC a partir d'un treball de camp sobre quin és l'estat actual de cada una de les experiències analitzades en la recerca esmentada per, després, fer-ne un seguiment i una valoració, amb la possibilitat d'afegir nous projectes que s'han desenvolupat en els àmbits analitzats entre el període 2000-2004. Són experiències de GAC per trobar acords o generar consens viscudes en tot el territori català des de diferents àmbits a escala local.

La GAC



Tot i que en la recerca de l'any 2000 s'explicitaven els principis bàsics que fomentaven l'aparició i l'existència de la gestió alternativa dels conflictes, creiem que en aquest apartat cal destacar i recollir els més fonamentals.

En aquest punt i per tal de millorar la comprensió i avaluació de les experiències, cal endinsar-nos en el perquè de la seva aparició, en quines són les característiques i metodologies emprades, i finalment en les aportacions de l'aplicació de la GAC en l'àmbit que ens interessa, el públic.

Des de fa un temps, estem immersos en un període caracteritzat pel descrèdit de la democràcia. Cada vegada es parla més de la necessitat d'imprimir canvis i d'enfortir l'actual democràcia com a sistema polític, especialment en la relació entre societat i representants polítics, que no acaba de funcionar.

L'actual societat es caracteritza per la complexitat que comporta la gran diversitat de valors i la pluralitat d'interessos que hi conviuen. Aquesta diversitat social genera noves demandes, nous conflictes i noves ruptures socials que qüestionen l'efectivitat de les formes tradicionals de governar i de participació ciutadana.

D'aquí ve que els canvis que s'han produït en la societat hagin fet sorgir noves necessitats col·lectives i individuals que els vells models de gestió polítics no són capaços de tractar i d'afrontar de manera totalment satisfactòria; es tracta de noves necessitats que han acabat esdevenint conflictes públics i socials.

El conflicte públic o col·lectiu és aquell que, d'una manera o d'una altra, afecta tothom i està molt relacionat amb les necessitats dels individus, necessitats que, a la vegada, estan condicionades pels factors polítics, econòmics, socials i culturals en el marc d'un sistema. Així, el conflicte és inherent a les nostres vides i forma part, per tant, de la quotidianitat.

Davant de qualsevol conflicte col·lectiu hi ha un mínim de dos models de gestió possibles: el tradicional o impositiu, basat en una visió negativa del conflicte i en el qual la solució passa per la utilització de la violència, amb respostes coercitives i repressores; i el model alternatiu o pacífic, que se sustenta en una visió positiva, que busca acords i afavoreix, per tant, el consens i dóna lloc a la participació de les parts en confrontació per tal d'arribar a una resolució favorable per a tots. L'objectiu d'aquestes segones fórmules és cercar una solució mitjançant la confiança i la cooperació en el procés de gestió del conflicte i l'efectivitat i la satisfacció en l'acord adoptat. És dins d'aquest model que podem parlar de la gestió alternativa de conflictes. Es tracta d'una nova manera de gestionar el conflicte col·lectiu, implicant la societat i allunyant-se de la tradicional imposició de solucions per part del govern.

D'aquests dos models podem extreure que el conflicte en si no és positiu ni negatiu, el que el fa ser d'una manera o una altra és la forma que tenim d'afrontar-lo i regular-lo.

Dins d'aquest marc de gestió de conflictes, un dels principals reptes de la democràcia és millorar i enfortir-se com a ordre de convivència i, per tant, com a sistema de resolució dels conflictes i de gestió dels interessos i de les demandes socials. Es tracta de propiciar i facilitar l'acord i el consens des del govern, i d'afavorir la qualitat del procés i la satisfacció individual i col·lectiva fins a obtenir nivells suficients. Per tant, ens trobem davant el repte de trobar espais per gestionar el conflicte dins la comunitat que permetin noves formes de convivència col·lectiva i de transformacions socials.

Cal introduir en aquest espai el concepte i la pràctica de la governabilitat. La idea de governabilitat implica la interrelació més sensible entre els diferents actors de la societat, és a dir, entre les institucions de govern i les diferents organitzacions de la societat civil i els agents, de manera que es constitueixi una xarxa de treball basada en la confiança mútua i la coresponsabilitat, i des d'una visió positiva del conflicte. Així doncs, un element que aporta la qualitat del govern és aquesta nova manera de gestionar el conflicte col·lectiu amb la finalitat de generar consens o de poder actuar amb acord.

Cal fer un pas, doncs, cap aquesta governabilitat, i anar més enllà de l'establiment d'un control social basat en la prestació de béns i serveis per part de l'Estat. Aquesta governabilitat se serveix de pràctiques de consens i de col·laboració a partir de la generació d'espais comuns de comunicació i diàleg. Estem davant de la conformació de noves maneres de governar, de noves actituds i de noves estratègies per fomentar el diàleg i la convivència.

Si fins ara ens hem centrat en el perquè de la GAC, ara es tracta de fixar-nos en la seva aplicació. Així, dins d'aquest marc democràtic, la resolució alternativa dels conflictes tracta de posar en pràctica, des de les estructures, institucions i processos que conformen les nostres democràcies actuals, fórmules de gestió dels problemes que ofereixin solucions eficients, eficaces, equitatives i satisfactòries per a tothom, partint de la premissa de la qualitat en l'acció.

La pràctica de la GAC implica tenir una visió no destructiva dels problemes, saber fer la crítica del funcionament de la societat i de les institucions de govern actuals, i saber aportar mètodes i tècniques davant de l'actual situació no desitjada.

Així doncs, la resolució alternativa dels conflictes ens impulsa a buscar nous camins que transparentin els processos de decisió i que facin possible un grau de participació social més elevat, i obre espais i camins per generar un debat entorn del sistema polític existent, alhora que respon al seu objectiu principal de creació, buscar, detectar i solucionar els problemes. Per tant, la crítica a la situació actual de *malestar democràtic* ha d'anar acompanyada d'una visió positiva de les capacitats i els potencials de reorientar la vida democràtica de les persones i les ciutats amb una reorganització del paper de l'Administració i del teixit social i, així, millorar les condicions de participació ciutadana (Merino, 1997). Es tracta, doncs, de gestionar el conflicte col·lectiu allunyant-se de la tradicional aportació d'una resolució per part de l'Estat unilateralment i implicant els agents que operen en l'espai públic, amb les conseqüències que generen les seves accions i, per tant, de participar en la gestió de la problemàtica i coresponsabilitzar-se'n.

En aquest punt volem evidenciar la importància creixent del paper del Tercer Sector com un d'aquests agents que operen en l'espai públic

en la recerca de solucions a la conflictivitat social. En aquest sentit i des del moment que es qüestiona el model d'Estat intervencionista, el Tercer Sector ha esdevingut un element clau per a la prevenció, detecció i gestió dels possibles problemes col·lectius.

Un cop vista la situació actual i encarant el futur en termes de millora de la gestió i la qualitat del govern, s'observen dues possibles vies:

- La primera possibilitat és dotar al govern actual de renovats i millors instruments de gestió i, en conseqüència, aportar més elements o criteris de qualitat de l'acció de govern. En aquest cas es mantenen les institucions polítiques existents i es doten de mecanismes alternatius de gestió, ja sigui oferint formació a la ciutadania i als càrrecs electes, augmentant el pressupost, etc.
- La segona opció és apostar per la governabilitat mitjançant l'aproximació a la complexitat social i als conflictes generats de manera més sensible i eficaç, i en interrelació amb les diferents organitzacions que operen en la comunitat.

Els mètodes i tècniques de la GAC estan relacionats amb totes dues accions, tot i que no de la mateixa manera ni amb la mateixa intensitat. Podem diferenciar diferents tècniques de la resolució alternativa de conflictes en funció de quina és la fita que es vol aconseguir.

Així, si el que es pretén és renovar el govern dotant-lo de tècniques que impliquin millores sense transformar-lo, és a dir, la primera opció de govern, els mecanismes que s'han d'utilitzar són els que persegueixen l'objectiu de solucionar o tractar un conflicte concret i definit. Aquests mètodes consisteixen en un grup de pràctiques o activitats que estan adreçades a trobar un acord o una solució a un problema delimitat o a un conjunt de temes limitats. Cal trobar un consens en què el resultat obtingut permeti l'acció, almenys idealment. Es tracta d'una acció reactiva encaminada a resoldre un conflicte concret, ja existent, i que reclama una actuació determinada i a curt termini.

Les pràctiques d'aquest grup han de superar sobretot dos aspectes clau: com s'han d'articular efectivament les solucions pactades, i com s'han d'encaixar en els sistemes formals de resolució de conflictes en les institucions de govern ja existents.

Resumint i recordant el que s'ha dit anteriorment, aquest conjunt de fórmules encaixa en la categoria de dotar les autoritats governants de més instruments de govern, fet que equival a dotar-les de més recursos econòmics i financers, personals, millores tècniques, etc. amb la finalitat de trobar un acord per poder articular una solució a determinats problemes i on el factor temps és determinant.

En el cas segon parlem de la GAC transformativa. L'objectiu que es pretén aconseguir és el foment del diàleg i de l'esperit de la ciutadania. Es tracta de facilitar aquest diàleg fomentant el consens social i cívic i exercint un paper pedagògic entre la societat civil. Així, es tracta d'accions preventives que, a través d'un procés de consens, faciliten una base de treball i funcionament comuna que puguin ser utilitzades per resoldre situacions diverses.

Els procediments alternatius per generar consens consisteixen en el conjunt d'activitats destinades a trobar acords sobre temes de gran abast. 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 grup són fonamentalment exploradores i educatives, i es dirigeixen més a trobar el consens ciutadà i a plantejar qüestions rellevants per a la col·lectivitat que a resoldre problemàtiques.

Les funcions d'aquestes activitats són diverses: 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, etc.¹

En definitiva, es tracta de trobar nous instruments de governabilitat basats en la naturalesa cooperativa de l'ésser humà i de les seves relacions socials.

1 Per saber més sobre les pràctiques de GAC per actuar i generar consens, vegeu: M. Amorós; F. Camps; X. Pastor, *Mediació comunitària i gestió alternativa de conflictes a Catalunya. Una guia per a la governabilitat*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill, 2000 (Finestra Oberta, 15).

Cal posar èmfasi en el fet que la posada en pràctica de les tècniques i mètodes de GAC es basen en el supòsit que el conflicte és inevitable, i que la seva gestió, se solucioni el problema o no, suposa entendre'l en positiu; suposa viure'l, no com un element destructiu sinó d'una manera constructiva que permeti generar solucions consensuades, és a dir, equitatives, eficients, sàvies i estables, i alhora ha de permetre generar aprenentatge i avançar en el camí de la governabilitat.

Finalment, tal com hem explicat en pàgines anteriors, detallem els principals aspectes que caracteritzen l'aplicació de la GAC en l'àmbit públic:

- Com a mínim hi ha dues parts implicades, que poden ser tant institucions de govern com organitzacions cíviques i ONG o grups ciutadans sense un alt grau d'organització.
- Les diverses parts interactuen o negocien amb tres finalitats bàsiques: primera, aclarir els temes de 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 la 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 mediatadora 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.
- La dinàmica de la interacció és d'arrel col·laborativa i no adversarial. És a dir, es parteix dels supòsits que les parts tenen la 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; es treballa per evitar les conseqüències negatives del conflicte.
- Els mecanismes de decisió són de tipus consensual i no coactiu.

En conclusió, la GAC es caracteritza per una nova manera de gestionar el conflicte mitjançant una sèrie de tècniques i mètodes per tal de trobar solucions als problemes plantejats i amb la voluntat de contribuir a millorar els canals de comunicació entre el poder polític i la societat, i millorar, així, el funcionament de la democràcia.

Així doncs, la qualitat en l'acció de govern és la meta que es vol aconseguir des de la resolució alternativa de conflictes, i com a una guia cap a la governabilitat. La qualitat del govern i de les seves bones pràctiques passa per una nova manera de gestionar els conflictes inherents en la societat.

PUNT DE PARTIDA



Per tal de fer el seguiment i la valoració de les pràctiques de GAC a Catalunya prenem com a punt de partida la recerca *Mediació comunitària i gestió alternativa de conflictes a Catalunya. Una guia per a la governabilitat* amb la finalitat d'avaluar l'estat de les experiències. La primera tasca ha consistit a analitzar, per mitjà de diferents canals d'informació i de comunicació (internet, memòries publicades, informes, contactes previs), quin és l'estat actual de cada una de les experiències dels diferents àmbits estudiades al 2000. S'han classificat els projectes en funció del seu desenvolupament i del seu estat actual per mitjà de quatre escenaris, segons si són:

1. experiències que han finalitzat i les seves causes;
2. experiències que continuen existint i sota quines pautes;
3. experiències que s'han desenvolupat i que han portat a altres experiències dins del mateix àmbit d'intervenció, i
4. experiències que s'han dut a terme i que han estat punt de partida d'altres experiències en un altre àmbit d'intervenció.

La classificació d'aquests quatre escenaris està emmarcada per la variable 'Estat de les experiències' en funció del seu estat actual i del seu 'àmbit d'actuació'. Amb el nom 'Estat de les experiències' hem denominat "experiències com a tal" els projectes estudiats al 2000 segons si han finalitzat o es continuen mantenint. Per tant, dins d'aquest grup s'inclouen els escenaris 1 i 2. D'altra banda, en el marc "experiències que han portat a altres projectes" s'inclouen els escenaris 3 i 4, les noves experiències sorgides de les anteriors analitzades en la recerca. Així, es diferencien les experiències originàries de la recerca del 2000, de les noves experiències que s'han desenvolupat fruit d'aquelles altres.

La segona variable utilitzada en aquesta primera aproximació és l'àmbit d'intervenció. Els diferents àmbits estudiats en la recerca analitzada són els següents:

- àmbit de seguretat ciutadana
- àmbit de defensors institucionals
- àmbit de medi ambient
- àmbit de participació ciutadana
- àmbit socioescolar
- àmbit d'immigració
- àmbit de serveis socials municipals

Aquests són, doncs, els sectors dels quals partim per classificar les experiències, sense tancar la porta a introduir-ne de nous en cas necessari. És interessant analitzar també els àmbits per tal de veure si les noves experiències s'emmarquen en un àmbit diferent al dels projectes inicials.

L'anàlisi i classificació d'aquestes experiències ens serveix per 1) conèixer-ne l'estat actual; 2) establir contacte amb la institució i/o organització que la promou o desenvolupa, i 3) avaluar, per mitjà de la selecció d'uns criteris i l'establiment d'uns indicadors, quines d'aquestes experiències són susceptibles de ser considerades bones pràctiques.

Extraient unes primeres conclusions de la primera classificació dels escenaris es podria continuar validant la hipòtesi que la GAC és una realitat viscuda a Catalunya. I encara podríem anar una mica més enllà, no sols la majoria de les experiències detectades l'any 2000 es continuen mantenint, sinó que algunes han estat l'inici de noves experiències. D'aquí que puguem arribar a parlar del desenvolupament de la GAC a escala local com una realitat que està prenent una força important a Catalunya i que cal continuar analitzant.

En un primer cop d'ull, de les divuit experiències analitzades en la recerca de l'any 2000, cinc han finalitzat; dotze es mantenen amb el mateix objectiu i desenvolupant-se en el mateix àmbit d'actuació; i d'aquestes, dues han esdevingut el punt de partida per a la creació i execució d'experiències d'igual àmbit d'intervenció. Per últim, cal considerar la possibilitat d'un altre escenari que inclouria els nous projectes fruit d'experiències analitzades i que s'han desenvolupat en un altre àmbit.

En el quadre següent es pot observar la classificació de les experiències segons el seu estat i l'àmbit d'actuació després d'un primer contacte amb el projecte en qüestió.

Experiència com a tal	
<p>Escenari 1 Experiències que han finalitzat</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Seguretat ciutadana NAPAP</i> <p>L'objectiu és analitzar les relacions entre la policia i la creixent diversitat cultural, i trencar els prejudicis existents entre aquests dos col·lectius.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Àmbit socioescolar Terrassa</i> <p>Es tracta de garantir la resposta educacional i els hàbits de relació, i aconseguir l'assoliment progressiu de normes, actituds i hàbits.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Participació ciutadana Barri Educador de Mataró</i> <p>L'objectiu és dinamitzar l'activitat veïnal a partir de la reinvençió de la democràcia participativa i augmentar la qualitat de vida.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Àmbit d'immigració, Projecte Alcántara</i> <p>Es vol capacitar persones immigrades per a l'exercici professional de la mediació comunitària i contribuir a assolir una convivència més constructiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Àmbit socioescolar Manlleu</i> <p>S'intenta promoure el debat i les accions transformadores que aportin solucions al repte del fet immigratori. Fer propostes a escala reivindicativa, de formació i sensibilització per a professionals del món educatiu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Medi ambient, Projecte Residu Mínim</i> <p>L'objectiu és arribar a unes pautes de gestió socioeconòmica respectuoses amb els cicles ecològics a partir de minimitzar els residus, la seva reutilització i recuperació.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Defensors institucionals, Sindicatura de Greuges de Lleida</i> <p>L'objectiu és potenciar els mecanismes de defensa dels drets de la ciutadania establint un pont de diàleg entre l'Administració municipal i la ciutadania.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Defensors institucional, Sindicatura de Greuges de Vilafranca</i> <p>Es vol millorar la comunicació i el diàleg entre l'Ajuntament i els veïns. Defensors institucionals, defensor del ciutadà de Ripoll</p> <p>Es pretén assolir la defensa dels drets de la ciutadania.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Defensors institucionals, Oficina per a la No-Discriminació de Barcelona</i> <p>S'estableix el servei per a la defensa dels drets de les persones, sobretot dels col·lectius discriminats per raó de gènere, pertinença cultural, salut física, mental i edat.</p>
<p>Escenari 2 Experiències que continuen existint</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Participació ciutadana Tinitat Nova</i> <p>Es volen enfortir els processos socials, organitzatius i participatius del barri i introduir elements de millora.</p>	<p>L'objectiu és arribar a unes pautes de gestió socioeconòmica respectuoses amb els cicles ecològics a partir de minimitzar els residus, la seva reutilització i recuperació.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Defensors institucionals, Sindicatura de Greuges de Lleida</i> <p>L'objectiu és potenciar els mecanismes de defensa dels drets de la ciutadania establint un pont de diàleg entre l'Administració municipal i la ciutadania.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Defensors institucional, Sindicatura de Greuges de Vilafranca</i> <p>Es vol millorar la comunicació i el diàleg entre l'Ajuntament i els veïns. Defensors institucionals, defensor del ciutadà de Ripoll</p> <p>Es pretén assolir la defensa dels drets de la ciutadania.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Defensors institucionals, Oficina per a la No-Discriminació de Barcelona</i> <p>S'estableix el servei per a la defensa dels drets de les persones, sobretot dels col·lectius discriminats per raó de gènere, pertinença cultural, salut física, mental i edat.</p>

Experiència com a tal

- *Serveis socials municipals, mediacions socials a Badalona*
Es pretén promoure el diàleg i l'obertura cap a noves dinàmiques socials i millorar l'oferta de respostes públiques als problemes i conflictes de la ciutadania.

- *Serveis socials municipals, Mollet*
Es tracta de generar coresponsabilitat entre les àrees de l'Ajuntament per reduir la problemàtica social i implementar procediments més conciliadors.

- *Àmbit d'immigració, Col·lectiu Baula de Sant Pere de Ribes*
Es configura un projecte social de convivència intercultural per a la igualtat de drets.

- *Participació ciutadana, Pla Estratègic de Rubí*
L'objectiu és el disseny, l'elaboració, l'execució i l'avaluació del Pla estratègic, en què es prioritza la participació dels agents econòmics i socials de la ciutat.

- *Àmbit socioescolar, integració escolar a Vïc*
L'objectiu és evitar el rebuig dels immigrants i impedir que el nivell educatiu baixi.

- *Serveis socials municipals, Sant Feliu de Codines*
Es vol crear una xarxa de coordinació per interconnectar les àrees i serveis de l'Ajuntament per tal d'actuar conjuntament davant dels conflictes

Experiències que han portat a altres experiències	
<p>Escenari 3 Experiències que s'han dut a terme i que han estat punt de partida d'altres experiències en el mateix àmbit</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Àmbit d'immigració, Projecte Alcàntara</i> <p>Es vol capacitar persones immigrades per a l'exercici professional de la mediació comunitària i contribuir a assolir una convivència més constructiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Participació ciutadana, Barri Educador de Mataró</i> <p>L'objectiu és dinamitzar l'acció veïnal per millorar la qualitat de vida.</p>	<p>Escenari 4 Experiències que s'han desenvolupat i que han portat a altres experiències en un altre àmbit d'actuació</p> <p>Pendent de fer-ne l'anàlisi exhaustiva en profunditat.</p>

ANÀLISI DE LES EXPERIÈNCIES



A partir del quadre resum de les experiències, cal fer els contactes amb cada un dels projectes analitzats per establir una entrevista i poder verificar-ne l'estat actual i l'àmbit d'actuació i així poder-los avaluar, al mateix temps que són objecte d'estudi com a possibles bones pràctiques.

El que ens preguntem en aquest moment ja no és si la GAC es present a Catalunya, i en aquest cas, quines tècniques s'hi han desenvolupat, sinó que el que volem és avaluar les experiències ja conegudes i veure si se n'han generat de noves.

Així, s'estableixen diferents indicadors que responen a les diferents preguntes: 1) què han fet?; 2) per què ho han fet?; 3) com ho han fet?; 4) qui ho ha fet?; 5) quant ha costat?; 6) han fet alguna avaluació?; 7) quins resultats s'han obtingut de les experiències? Aquestes són les preguntes que ja es feien en la recerca anterior i que també es fan en aquesta. Però també prenen importància les noves preguntes següents: 8) per què s'ha mantingut o ha finalitzat l'experiència?; 9) quina valoració en fa del procés seguit i dels resultats?; 10) quines expectatives s'han generat?; 11) quins obstacles s'han trobat?; 12) es coneixen altres experiències similars?

En tots els casos que ha estat possible s'ha entrevistat la mateixa persona amb qui es va tenir contacte en la recerca anterior.

A continuació es fa una explicació breu de cada una de les experiències analitzades segons els àmbits d'actuació, i es presenten unes primeres conclusions de l'estat de cada un dels àmbits.

Àmbit de participació ciutadana

Barri Educador – Barri en Acció al Pla d'en Boet de Mataró

Aquest projecte l'ha engegat la Federació d'Associacions de Veïns de Mataró per tal de millorar la qualitat de vida del barri a partir d'un treball basat en la democràcia participativa i el foment del civisme.

És una experiència pilot en què es pretén potenciar i crear consciència de les necessitats del barri al mateix temps que es treballa perquè sorgeixin propostes i iniciatives per part del mateix moviment veïnal. Es tracta de formes de reunió innovadores, participatives, populars i no dirigistes que acabin generant una xarxa d'entitats del barri que permeti assolir una millor actuació conjunta, és a dir, treballar en xarxa.

L'acció del Pla la gestionada la mateixa associació de veïns i veïnes que potencia el desenvolupament del projecte mitjançant aquest treball conjunt entre totes les entitats i persones interessades del barri.

El conflicte s'entén com un fet necessari que ajuda a avançar i es reconeix la necessitat de dur a terme una acció preventiva.

El Barri educador – Barri en acció es va dur a terme durant quatre anys. Segons la persona entrevistada, les causes del per què va finalitzar són diverses: primer de tot, la falta de coordinació i col·laboració amb les entitats i les persones del govern local, fet que va ser decisiu, i en segon lloc, la inexistència d'experiències semblants. Com a obstacles, també argumenta la falta de constància, cosa que va dificultar crear un projecte suficientment sòlid. El lideratge per part del president de la Federació i de la comissió directiva del projecte va ser important com a embranzida de l'experiència, però també va ser determinant a l'hora de finalitzar-lo. El projecte, en paraules seves, "s'aparca en via morta, una mica com a rendició".

Com a punts forts de l'experiència cal destacar la creació d'una taula d'entitats encara en funcionament, la millora de l'autoestima, fruit del projecte, i la seva transversalitat i, sobretot, el fet de "veure que el diàleg és possible entre gent que mai no s'ha saludat".

Com a resultat d'aquesta experiència es va intentar transportar la idea als barris de Rocafonda, el Palau i l'Escorxador, però no s'hi ha acabat d'endegar, ja que el primer projecte, el del Pla d'en Boet, en aquell instant estava a punt de finalitzar.

El 2001 l'Ajuntament de Mataró engega el Pla Integral de Rocafonda - El Palau, un projecte de transformació global d'aquests barris amb l'objectiu de millorar la qualitat de vida dels seus veïns i veïnes.

En aquest darrer cas, el projecte compta amb la col·laboració de les entitats del barri, es fonamenta en una metodologia de treball basada en la participació ciutadana i amb gestió externa. La participació ciutadana és vista com un element generador de canvis i de dinamisme. La previsió és que el Pla Integral acabi el 2007.

Pla Estratègic de Rubí i Consells Ciutadans

El Pla Estratègic de Rubí es crea com a resposta als problemes heretats d'etapes anteriors i per la voluntat de promoure processos de participació ciutadana per definir una estratègia de ciutat de cara al futur. En aquest pla es prioritza la participació dels agents econòmics i socials i un estil de governar diferent amb la intenció de situar Rubí en una posició competitiva, sobretot en l'àmbit comarcal i metropolità.

En l'etapa d'elaboració del Pla es crea l'Associació Pla Estratègic de Rubí per tal d'agrupar els agents econòmics i socials que han de participar en l'entramat del Pla Estratègic. Així, l'objectiu de la creació de l'Associació és afavorir la participació formal d'entitats i agents econòmics i socials de la ciutat i esdevenir un espai comú de comunicació i coordinació de les entitats i de recerca de punts en comú i d'afinitats en el disseny, l'elaboració, l'execució i l'avaluació del Pla Estratègic de la ciutat.

Paral·lelament a la creació del Pla, s'implementa un consell ciutadà per donar solució a un problema concret d'ordenament urbanístic; aquest consell és impulsat conjuntament per l'Ajuntament, la Diputació de Barcelona, la Universitat Autònoma de Barcelona i la Fundació Jaume Bofill, mentre que el Pla Estratègic és iniciativa de l'Ajuntament de Rubí.

Aquest Consell Ciutadà és una eina metodològica complement del Pla que ajuda a desenvolupar-lo a través de la participació ciutadana individual. Es tracta d'un mètode de treball participatiu que consisteix a prendre decisions complexes tenint en compte els diferents interessos dels diversos agents de la ciutat.

Així, el Pla Estratègic de Rubí respon a la necessitat de reestructurar urbanísticament i socialment la ciutat, a través de 1) la creació de l'Associació del Pla Estratègic, que integra els diferents actors col·lectius de la ciutat i en permet la participació en el Pla; 2) 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 suport a un estil de govern més participatiu; 3) la definició i l'adopció d'un estil on la participació esdevé un element fonamental de la filosofia de govern que és una oportunitat de prendre decisions conjuntament sobre els problemes analitzats, al mateix temps que facilita la participació dels agents econòmics i socials de la ciutat, i la seva gestió i resolució.

El plantejament de l'elaboració del Pla Estratègic comença el 1995 i el 1999 és el moment d'iniciar-ne la fase d'implementació. Aquesta fase és la que costa més d'impulsar; en el moment actual, de reactivació del Pla, es parteix d'una fase de gairebé dos anys de manteniment d'unes activitats mínimes per part de l'Associació. En aquest temps s'ha produït un canvi en el color polític de l'Ajuntament de Rubí, i també un canvi de direcció de l'Associació del Pla Estratègic.

Segons la percepció de la persona entrevistada, el fet d'arribar a aquesta situació de *stand by* es va donar per la falta d'operatibitat del Pla, causada per diferents possibles aspectes: falta de finançament, falta d'impuls, de lideratge o de plantejaments gaire optimistes que no es van arribar a materialitzar. Aquestes possibles causes, juntament amb el fet que el desenvolupament d'un pla estratègic s'ha d'entendre a mitjà i llarg termini, van portar al desencant de la participació ciutadana. Així, un dels punts forts d'un pla estratègic, que és la participació ciutadana per al desenvolupament de la ciutat a llarg termini, es va convertir en el seu punt feble com a conseqüència d'aquesta desil·lusió.

Aquesta fase de replantejament del Pla té els objectius principals següents: 1) acostar-se a la ciutadania per tal de tornar a establir relacions; 2) intentar solucionar la pèrdua de credibilitat presentant una nova metodologia que en la mesura del possible resolgui els problemes que havia tingut el Pla.

El paper de l'Associació del Pla s'entén com de facilitador d'aquesta metodologia de diàleg i com a potenciador de la feina conjunta dels diferents agents: de l'Ajuntament amb les entitats i les empreses. És dona molta importància al seguiment de les actuacions per part de la participació ciutadana, és a dir, a l'avaluació continuada del treball que hi proporciona l'operativitat de què estava mancat. No es pretén que "tothom participi a tot arreu", sinó que es vol crear espais amb grups de treball més reduïts en què sigui més fàcil aconseguir generar idees i intercanviar-ne.

Així, doncs, la nova fase del Pla és definir línies d'actuació per tal de revifar l'Associació a partir de l'avaluació de les etapes anteriors, al mateix temps que es posa molt d'èmfasi a mantenir aquesta participació; en definitiva, l'èxit d'un pla estratègic de ciutat parteix de la vinculació i participació ciutadana i del fet que realment les línies d'actuació de la ciutat a mitjà i llarg termini hagin sortit del diàleg i de l'obtenció del consens i la voluntat, i del treball global.

Pla Comunitari de Trinitat Nova

El Pla Comunitari de Trinitat Nova de Barcelona neix com a resposta davant la degradació i l'envelliment del barri i d'un teixit social feble. És així com el 1996 l'associació de veïns i veïnes pren la iniciativa d'impulsar un pla per al desenvolupament social i comunitari del barri.

L'objectiu que persegueix és transformar la realitat per tal d'assolir una millor qualitat de vida de la ciutadania a través de la participació ciutadana. Específicament, el que es pretén és 1) frenar la tendència cap a la reconversió del barri en una espècie de "gueto assistencial"; 2) introduir elements de renovació i enfortiment dels processos socials, organitzatius i participatius de la població del barri; 3) introduir elements progressius de millora en relació amb 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 de què formen part.

Les línies d'actuació es basen en quatre dimensions: la urbanística, l'educativa, l'econòmica i la social. El projecte pretén desenvolupar el sentiment de fer i sentir-se barri conjuntament a partir de la integració de la diversitat. Així, doncs, s'ha implicat tot el barri en aquest projecte, que ha rebut el suport i l'assessorament de diversos professionals en tot moment.

El Pla és una metodologia que s'estructura en tres àmbits de treball: un treball més tècnic amb les administracions, un treball polític amb els veïns i veïnes i un treball tècnic i polític de la mà de l'equip comunitari. En aquests moments, l'equip comunitari està format per tres persones i treballa seguint les premisses següents: fomentar una nova pedagogia de la participació; aconseguir que els mateixos veïns i veïnes s'organitzin autònomament; utilitzar diferents mètodes de participació; fer d'interlocutors políticament i tècnicament amb les administracions públiques, i treballar en procés, és a dir, amb unes dinàmiques socials obertes, creatives, que es construeixen amb el temps i en què intervien diferents agents socials que incideixen en el procés transformant-lo i transformant-se.

El motiu pel qual s'ha mantingut al llarg d'aquest temps ha estat l'aposta de l'associació de veïns del barri: veïns i veïnes molt implicats en el procés del Pla. Un altre motiu és el fet que les administracions públiques han respost positivament al Pla: ha rebut finançament de la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament de Barcelona i la FAVIBC.

Pel que fa als obstacles en què es poden haver trobat, es destaca la dependència econòmica d'aquest finançament públic, tot i que en moments en què aquest finançament no ha arribat, s'han mantingut les activitats en la seva mínima expressió. La cultura de treball ha esdevingut un altre punt feble, ja que s'ha desenvolupat des de la cultura de la delegació, i és en aquest sentit que s'ha volgut apostar amb força per metodologies participatives.

Pel que fa a resultats, es fan avaluacions de cada un dels projectes a partir d'uns objectius definits que es recullen en la memòria anual.

En aquesta avaluació també s'articulen les línies de treball de cada àmbit de cara a l'any següent.

La valoració de l'experiència i en paraules de la persona entrevistada és "descaradament positiva perquè el Pla Comunitari genera una oportunitat de treball sense límits".

Tot i que s'han fet mediacions *ad hoc*² de manera informal, el treball dut a terme pels dinamitzadors del pla ha permès fomentar la participació en el disseny global i incidir en la formació d'un sentiment de comunitat des de la transformació del barri. Estem parlant d'un treball preventiu, de transformació i foment del consens sobre temes referents al barri com a base per a la gestió dels conflictes.

Conclusions

Les iniciatives del Barri Educador - Barri en Acció de Mataró i el Pla Comunitari de Trinitat Nova sorgeixen de la necessitat de dur a terme accions per millorar la qualitat de vida dels respectius barris. En el cas del Pla Estratègic de Rubí es tracta de millorar tots els àmbits referents de la ciutat per tal d'esdevenir un punt estratègic en l'entorn. En totes tres experiències trobem actuacions de GAC des del moment en què es basen en la voluntat d'afrontar d'una forma positiva i per mitjà de la participació ciutadana els problemes a escala comunitària i per dur a terme aquestes millores.

En el cas dels dos barris la participació dels veïns i veïnes es clau per revitalitzar i crear consciència de barri. A partir de diferents metodologies pròpies de la GAC s'han creat espais de diàleg i de comunicació, i s'ha fomentat la reflexió cívica, amb la qual cosa s'ha generat un sentiment de pertinença al barri.

2 mediació *ad hoc*: procediment per trobar una solució a través dels mecanismes clàssics de la mediació en el mínim temps possible. La mediació només és apta per resoldre el tema concret; un cop s'ha arribat a la solució, el sistema mediador es desmunta. Per obtenir més informació sobre els procediments de GAC, vegeu M. Amorós; F. Camps; X. Pastor, Mediació comunitària i gestió alternativa de conflictes a Catalunya. Una guia per a la governabilitat. Barcelona: Fundació Jaume Bofill, 2000 (Finestra Oberta, 15).

Des del barri Pla d'en Boet aquesta acció dinamitzadora l'ha dut a terme la mateixa associació de veïns del barri amb la col·laboració de la Federació de Veïns de Mataró; en el cas del barri de Trinitat Nova la dinamització ha anat a càrrec de professionals contractats des de l'associació de veïns partint d'una diagnosi participativa elaborada al barri.

Les accions dutes a terme en els dos barris han permès cercar espais per generar consens per actuar i de projecció de futur. En casos puntuals també s'ha observat que hi ha hagut actuacions de mediació *ad hoc*.

Ha estat important la capacitat d'empatia, de potenciar de la comunicació entre els diferents sectors del barri, i també la integració de la diversitat d'opinions dels responsables dels projectes en l'inici i la continuïtat de les experiències.

La metodologia de treball es vista com a innovadora, ja que s'allunya de la relació tradicional de no-diàleg entre els diferents sectors d'un barri. La comunicació i el diàleg juntament amb una visió transversal i integradora de tots els agents implicats en el barri han estat l'element clau per poder dur a terme aquestes iniciatives.

Des de l'altra cara de la moneda, en el Barri Educador – Barri en Acció de Mataró, aquest punt fort que seria el fet innovador de l'experiència es converteix en un dels motius de la seva finalització per la falta de referents que puguin servir d'orientació. El paper del lideratge també ha estat molt important en l'inici i el manteniment de l'experiència; ha estat, també, un dels elements que n'ha provocat la finalització, ja que una part important del pes de l'experiència ha recaigut damunt dels responsables.

Les altres dues experiències es continuen mantenint. Segurament, al barri de Trinitat Nova, el fet que els responsables hagin estat professionals, el suport que han tingut de les institucions públiques i el grau d'implicació i motivació, sobretot, de l'associació de veïns i veïnes ha fet possible l'èxit assolit. El Pla Estratègic de Rubí està en un moment de revifalla.

A Rubí, el Pla va ser iniciativa de l'Ajuntament, que pretenia implicar tots els agents socials, econòmics, polítics i associatius de la ciutat en la

promoció de la ciutat mateixa. Es tracta d'una manera nova de governar a través de la participació ciutadana creant espais de comunicació i diàleg entre totes les parts implicades. A través de l'Associació del Pla Estratègic s'ha implicat la població i s'han generat grups de treball participatius en els diferents vessants que es volen analitzar de la ciutat. La participació és vista com a potenciador del Pla i s'estructura al llarg de tot el procés, des de la planificació fins al seu desenvolupament i avaluació. És en aquest sentit que cal vetllar molt per aquesta participació ciutadana, ja que el desencant de la població pot portar a finalitzar el Pla.

En totes tres experiències s'observa que la metodologia emprada s'emmarca dins de la gestió alternativa de conflictes des del seu vessant transformador. La generació del consens, la comunicació i l'educació per la participació esdevenen mecanismes per transformar el barri o la ciutat per tal de millorar-lo de cara al present i el futur.

Àmbit de defensors institucionals

Oficina per a la No-Discriminació de Barcelona (OND)

A finals de 1998 es crea aquest servei municipal amb l'objectiu d'aconseguir la igualtat de tracte i no-discriminació de les persones en general, amb especial atenció als col·lectius discriminats per raó de gènere, pertinença cultural, salut física i mental, edat i situació econòmica. L'Oficina depèn de la Regidoria de Drets Civils de l'Ajuntament de Barcelona i és un treball innovador a Catalunya.

És un oficina d'informació, gestió i tramitació de queixes de manera confidencial per part dels demandants, al mateix temps que forma i sensibilitza en tots els aspectes referents a la igualtat de drets, i actua com a observatori per a la prevenció dels drets humans de la ciutat.

Els seus àmbits d'actuació són 1) la difusió dels drets humans i la prevenció de les discriminacions i 2) l'atenció personalitzada de demandes específiques, la seva base d'actuació.

La mediació, conciliació i negociació són tres de les vies de tractament i gestió de la discriminació, juntament amb l'assessorament psicològic i

jurídic, l'atenció psicològica i jurídica i la derivació. El 2003, 153 de les demandes van ser tractades a partir de la gestió alternativa dels conflictes amb mediació. L'atenció personalitzada s'ha fet en homes en més d'un 60%, seguit de les dones i els col·lectius; les denúncies més habituals han estat per pertinença cultural i per disminucions físiques o psíquiques. S'han format 794 persones en igualtat de drets i no-discriminació, i més del 64% han estat alumnes de primària i secundària.

Les quatre persones d'atenció referents dels casos, són conscients que els arriba un percentatge molt petit de denúncies. És per aquest motiu que en els últims temps han posat èmfasi en la difusió, detecció, intercanvi i innovació, sense oblidar mai que la seva raó d'existir és l'atenció personalitzada de denúncies per la vulneració d'algun dret. En paraules de la persona entrevistada: "el que no t'arriba, cal anar-ho a buscar". Es tracta d'una experiència encaminada a establir estratègies per actuar, és a dir, el que busca és arribar a un acord davant d'una denúncia. Per tal d'arribar a un sector més gran de població, en el seu treball diari duu a terme una filosofia de treball més enllà d'aquestes queixes que fomenti la conscienciació i l'educació en drets humans i les seves discriminacions.

L'existència de l'OND ha facilitat la recerca de canals alternatius per construir solucions als conflictes a partir del diàleg, la mediació i el consens. Una de les expectatives més interessants de l'OND és treballar amb els districtes de Barcelona per crear una oficina descentralitzada que estigui més a prop de la població.

Sindicatura Municipal de Greuges de la Paeria

La primera Sindicatura Municipal de Greuges de Catalunya es va crear a Lleida l'any 1990. És una iniciativa de l'Ajuntament (Paeria) amb la missió de defensar els drets que la legislació de règim local té reconeguts a la ciutadania i supervisar, alhora, l'actuació municipal.

La Sindicatura exerceix de pont de diàleg entre la ciutadania i l'administració local, és a dir, actua per facilitar la interrelació entre la ciutadania i l'Administració municipal. És l'últim esglaó abans de portar el cas concret de denúncia a la via judicial.

La Sindicatura de Greuges de Lleida té una oficina pròpia, una secretària a temps complet i la síndica, que treballa *ad honorem*. La Sindicatura orgànicament depèn del Departament d'Alcaldia, però exerceix les seves funcions amb total independència i objectivitat.

El procediment que se segueix és el següent: qualsevol persona –física o jurídica– presenta la seva queixa amb la màxima documentació possible. S'analitza la documentació i es valora si s'admet a tràmit. Si no és competència de la Sindicatura, s'orienta i s'assessora la persona interessada dels passos que ha de seguir; en cas que s'admeti la queixa, es demanen informes al departament de l'Ajuntament en qüestió per tenir-ne les dues versions. Si la síndica dóna la raó al ciutadà, pren una decisió a favor seu, és a dir, fa una recomanació a l'Ajuntament argumentada de manera jurídica i no jurídica, a partir del sentit comú. Malgrat tot, les decisions que pren la síndica no són vinculants.

Des de 1996, l'actual síndica ha desenvolupat una manera d'actuar a partir de la idea i la pràctica de la "solució amistosa", que deixa les recomanacions com a última sortida. Aquesta tècnica d'apropament de les parts enfrontades busca una solució intermèdia i allunyada dels tecnicismes jurídics. 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 van ser a través d'aquest procediment; al 2003 s'han resolt per la "solució amistosa" un 70% de les queixes.

Els principals canvis que hi ha hagut al llarg de la posada en marxa de la Sindicatura han estat el fet de voler caminar per consolidar la tècnica de la "solució amistosa" i també les qüestions en què s'ha intervingut, ja que cada cop es tracta de temes més legals, fruit de la major jurisprudència existent en l'àmbit local.

Un dels punts forts de la Sindicatura és la utilització d'aquesta tècnica, ja que ha permès arribar a solucions satisfactòries en més casos i, d'altra banda, la utilització de la premsa com a estratègia de difusió i de legitimació de la seva actuació.

Tot i que no es fa una avaluació dels resultats obtinguts, sí que hi ha una sensació de satisfacció en el treball de la Sindicatura com a element de control i legitimació de l'activitat de l'Administració municipal.

Sindicatura Municipal de Greuges de Vilafranca del Penedès

La Sindicatura de Vilafranca funciona des del 1993. En aquest cas, la iniciativa sorgeix de l'Associació de Veïns de Vilafranca, que demana a l'Ajuntament la creació d'una sindicatura com a resposta a un problema d'interrelació entre la ciutadania i l'Ajuntament. El seu objectiu també és defensar els drets dels ciutadans en relació amb l'actuació de l'Ajuntament de Vilafranca i dels organismes que en depenen.

El funcionament d'aquesta sindicatura és similar al de Lleida amb la diferència que, en aquest cas, l'Ajuntament demana que abans que la síndica actuï es passi per la via administrativa, és a dir, que primer es presenti la denúncia a l'Ajuntament per tal que se'n tingui constància. Aquesta sindicatura compta amb menys recursos, tot i que també disposa d'un secretari que compagina la seva activitat amb la de l'Àrea de Comunicació de l'Ajuntament; en aquest cas la síndica també treballa *ad honorem*.

Les funcions de la Sindicatura són totalment independents i objectives. La síndica resumeix les seves funcions en escoltar, orientar, assessorar i fer de pont de diàleg o medidora. Actua com a pont de diàleg en fer el seguiment de l'expedient en la via administrativa, i moltes vegades es resol el cas abans d'acabar aquesta via. En dades de la memòria del 2003, un 14% de les resolucions dels expedients es resolen mitjançant la mediació.

Un dels obstacles que preocupen la síndica és que a la ciutadania li costa creure en la figura independent de la Sindicatura, tot i que fa una valoració positiva de la satisfacció dels usuaris.

Com a expectatives, des de la Sindicatura es vol treballar en la creació d'un servei comarcal de la sindicatura i així poder arribar als pobles petits de la comarca i abastar els problemes que tenen.

Defensor del ciutadà de l'Ajuntament de Ripoll

L'Ajuntament de Ripoll va crear la figura del defensor del ciutadà el 1997 com un sistema de queixes que pot ser utilitzat per la ciutadania quan se senti desatès per l'Administració municipal. Igual que en els casos anteriors, el defensor del ciutadà emet informes i queixes que tenen obligatorietat moral. Tot i ser la consciència analítica i crítica de la Corporació Municipal, les seves resolucions no són vinculants.

Tal com s'explicita en la memòria anual del defensor, l'objectiu que persegueix és la voluntat de cercar una solució que concilli les parts afectades. Per tal d'arribar-hi, el defensor fa ús d'unes eines que considera indispensables en l'exercici de les seves competències: el diàleg, a través del qual propugna la relació molt més personal entre la ciutadania i l'Administració municipal, i el sentit comú, que en moltes ocasions és el complement idoni a la interpretació de les lleis. Parteix de la base que l'aplicació cega de les lleis i ordenances pot generar conflictes importants, per tant, cal incorporar-hi la variabilitat social.

El procediment d'actuació és el mateix que en els casos de les altres sindicatures i defensors del ciutadà a què ens hem referit anteriorment, amb la particularitat que a l'Ajuntament de Ripoll funciona un sistema de finestreta única, atesa la dimensió més petita de la població, cosa que agilita el tracte i possibilita la informalitat.

El servei del defensor del ciutadà de Ripoll consta d'una secretària a temps parcial i del defensor; temporalment aquest servei resta fora d'ús, ja que l'anterior defensor ha acabat el seu mandat. Des de l'Ajuntament s'ha nomenat el nou defensor i s'està a l'espera que ocupi el càrrec pròximament. Tot i que no hi ha servei, totes les queixes i consultes que han arribat durant aquest temps al servei del defensor han estat ateses i escoltades a l'espera del nou defensor.

De la memòria de l'any 2002-2003 s'extreu la visió positiva dels resultats del servei. S'ha reduït el nombre de consultes i queixes presentades a l'Oficina, fet que indueix el defensor a reafirmar la convenció que es deu a una correcta gestió per part de l'Ajuntament.

Com a conclusions del seu paper com a defensor, creu que hi hauria d'haver més comunicació entre el defensor i la corporació municipal i destaca la importància que aquesta figura es mantingui com a garantia dels drets de la ciutadania.

Defensor del ciutadà de Santa Coloma de Gramenet

Si bé l'any 2000, el defensor del ciutadà de Santa Coloma de Gramenet no es va analitzar, hem cregut oportú introduir aquesta experiència com a iniciadors del Fòrum de Síndics i Defensors, ja que és un element d'intercanvi, proximitat i treball conjunt molt enriquidor i una de les primeres experiències que es va impulsar a Catalunya.

L'Oficina del Defensor del Ciutadà va sorgir a iniciativa de l'Ajuntament per tal de promoure i garantir l'atenció del ciutadà davant una actuació no correcta per part de l'Administració local.

Des d'aquesta oficina s'aposta per allunyar-se de la fredor d'una resolució a partir de la implantació de la ja esmentada "solució amistosa". Es tracta de buscar el punt en comú entre les parts afectades mitjançant la "solució amistosa" i la mediació.

Es posa l'èmfasi en la relació personal, tal com expressa el defensor, en "*ese plus de cariño que nosotros le damos*"; humanitzant l'Administració en els punts en què s'ha deshumanitzat.

El seu funcionament no dista de les altres oficines, en què la queixa o demanda sempre passa primer per la via administrativa. Es tracta d'una oficina adscrita a l'Àrea d'Alcaldia amb recursos importants. Consta de tres persones a temps complet: una secretària, l'adjunt del defensor i el defensor del ciutadà, i d'una assessora jurídica que treballa en casos concrets.

Pel que fa a l'avaluació del seu treball, es fa un seguiment de les resolucions preses per saber si l'Ajuntament fa cas de les seves recomanacions i a partir d'aquest any, autoavaluarà el servei donat a través d'una enquesta consensuada per totes les sindicatures i oficines del defensor per saber com valora la ciutadania la feina que fan.

En relació amb els resultats, el 60% de les queixes es resolen per la "solució amistosa" i conciliadora. Segons el tipus d'intervenció, un 60% són serveis d'informació i assessorament; un 16%, queixes, i un 24%, mediacions. Les àrees de l'Administració local que han rebut més queixes han estat les d'urbanisme i seguretat ciutadana i circulació. No valoren positivament l'augment del nombre de queixes, que pot ser degut a un pitjor funcionament de l'Ajuntament o la major coneixença del servei ofert; del que sí que estan satisfets és de l'augment de solucions positives per al ciutadà.

A més de la visió conciliadora o medidora, l'Oficina del Defensor es vista també com un element de pressió per a la millora de l'actuació municipal, i per tant és el darrer recurs abans d'anar als tribunals.

Des d'aquesta oficina de Santa Coloma de Gramenet va sorgir la iniciativa de crear un Fòrum de Síndics i Defensors (Fòrumsd) ara fa dos anys. Es tracta d'un fòrum restringit a persones sindiques i defensores, i al seu equip de tècnics i assessors que neix de la necessitat d'establir canals de comunicació i diàleg de manera continuada, ja que el treball que duen a terme és molt aïllat. Abans de l'existència d'aquest fòrum, els síndics i defensors sols es reunien un cop l'any en la Trobada de Síndics i Defensors.

L'objectiu del Fòrumsd és millorar el treball realitzat i incrementar la coordinació entre tots els síndics i defensors. El Fòrumsd ha servit per enviar i rebre informació, articles de premsa, donar resposta a dubtes, obrir debats i intercanviar recomanacions; el més destacat és que aquest fòrum és una forma de mantenir el contacte, escurçar les distàncies físiques i crear una relació i un vincle directe entre tots i totes de manera quotidiana. En conseqüència, es tracta de crear espais de trobada, relació, comunicació i intercanvi en la gestió dels conflictes en els diferents municipis representants.

Dins del Fòrum hi ha un coordinador que dinamitza el grup i un sub-coordinador, que són els organitzadors de la trobada d'aquest any i del següent. Tots els missatges els rep l'administrador del fòrum, que al mateix temps els deriva als altres membres del fòrum. Totes les sindicatures i oficines del defensor de Catalunya estan donades d'alta en aquest fòrum, a més també hi ha la participació d'alguna sindicatura de la resta d'Espanya.

Un dels èxits d'aquest treball conjunt ha estat la redacció d'un document sobre les bases d'actuació i funcionament en l'àmbit local, en què s'especifica què s'entén per informació i assessorament, queixa, solució amistosa-mediació i actuacions d'ofici, i també l'elaboració d'una proposta de Reglament de la institució o de mecanismes d'avaluació, com són l'enquesta als usuaris de les sindicatures. Recentment es va modificar la Llei municipal de règim local de Catalunya (Llei 8/87, de 15 d'abril) en què es va regular per primer cop la figura dels síndics i defensors. El fet que cada cop hi hagi més poblacions amb aquesta institució i que han esdevingut un element amb força, ha estat clau per motivar el canvi en la llei, tot i que hi ha hagut reaccions contràries a la llei per parts del col·lectiu de síndics que consideren que no hi han estat prou implicats.

Mentre les sindicatures i oficines del defensor del ciutadà vetllen per la qualitat de l'Administració local, el Fòrumsd és un mecanisme que es dota de les mateixes persones síndiques i defensores per millorar el seu treball amb la legitimitat que és un treball consensuat entre tots.

Conclusions

Totes les experiències en aquest àmbit de defensors institucionals tenen com a objectiu bàsic resoldre conflictes específics. La seva principal actuació és reactiva, és a dir, els arriba el conflicte, l'analitzen i, si és el cas, intenten solucionar-lo arribant a un acord mitjançant tècniques de GAC, o en fan la recomanació o denúncia pertinent. Les experiències tenen graus de desenvolupament diferenciats però es caracteritzen pel fet que no només s'han mantingut, sinó que s'han expandit i s'han encaminat a actuar també de manera preventiva.

El cas de l'Oficina per a la No-Discriminació de Barcelona ha passat de la resolució de conflictes a través de les denúncies que els arriben a treballar més per la prevenció. Ha pres èmfasi la formació i el treball preventiu amb aquells col·lectius que considera d'especial vulneració en l'exercici dels seus drets i dels quals no reben gaires denúncies, com són infància i gent gran. No només ha esperat que li arribin les denúncies per actuar sobre el cas, sinó que sabent quins col·lectius són els

més vulnerats i a partir d'accions pedagògiques, ha fet una tasca de sensibilització i conscienciació sobre els drets humans i la seva vulneració.

En el cas de les sindicatures i oficines del defensor, l'experiència més antiga és la de Lleida, la mateixa que ha propiciat la tècnica de GAC de "solució amistosa". Aquesta tècnica, que amb més o menys reconeixement apliquen totes les sindicatures, es basa a buscar entre totes les parts implicades un acord davant un problema concret. A partir d'una visió no jurídica, sinó centrada en el sentit comú, s'intenta arribar a aquesta solució amistosa. Per tal de treballar amb aquests mecanismes de GAC cal que la persona síndica o defensora tingui unes característiques comunes importants, com són la capacitat d'escoltar i comunicar, i l'empatia. La potenciació de la solució amistosa per part de les sindicatures com a forma prioritària d'actuar és un pas encaminat a una tasca pedagògica envers la ciutadania i l'Administració municipal.

En l'inici de cada una d'aquestes experiències es pot parlar de la innovació que han representat. L'OND de Barcelona va ser un projecte pioner a Catalunya; ara es pot dir que ja està consolidada i és per això que s'expandeix cap al vessant transformador de la GAC. En el cas de les sindicatures, en pocs anys s'ha creat aquesta institució en diverses poblacions. El seu treball és autònom i independent i és per això que s'ha creat el Fòrum de Síndics i Defensors, com una xarxa de treball que permet millorar la tasca que duen a terme. Aquesta xarxa ha permès una filosofia de treball basada en la comunicació i connexió en el dia a dia del treball del síndic, al mateix temps que ha permès coordinar un treball conjunt en totes les institucions. D'un treball que podríem definir de solitari en un municipi, s'ha passat a un treball coordinat que permet, a més, poder avaluar conjuntament les tasques realitzades.

Cap de les sindicatures i oficines del defensor estudiades tenen un recull de les valoracions que fa la ciutadania del servei ofert de manera objectiva. Aquesta és una de les mancances que veiem que s'intenta solucionar des del Fòrum de Síndics i Defensors. La majoria de sindicatures s'autoavaluaran aquest any vinent mitjançant la valoració que fan els usuaris en una enquesta del servei.

De cara al futur, l'OND vol encaminar-se cap a la descentralització de l'Oficina en els districtes de Barcelona, de manera que sigui un mecanisme més proper a la ciutadania, tant per rebre les denúncies com per arribar a grups que pateixen la vulneració dels seus drets civils. En el cas de les sindicatures, els municipis que gaudeixen d'aquesta institució ja tenen aquest element de proximitat; en cas de no tenir sindicatura, el ciutadà ha de recórrer al Síndic de Greuges de Catalunya. Aquesta institució existeix des de l'any 1984 i depèn de la Generalitat, té la finalitat de defensar els drets de tothom i de supervisar les actuacions de les administracions públiques. En dades, cal dir que el 2003 va rebre 4.571 queixes, sobretot referents als drets socials. D'aquestes queixes, un 65%³ van ser admeses.

En definitiva, l'objectiu dels defensors institucionals és resoldre les demandes que els arriben però sense deixar de banda la seva raó d'existir, s'endinsen en un vessant transformador de la GAC des del moment en què treballen per prevenir conflictes o en la consolidació d'una filosofia de treball. En tot cas, es treballa no imposant solucions per mitjà de la jurisprudència sinó més aviat a partir de tècniques de conciliació més o menys informals.

Àmbit de serveis socials municipals

Mediacions socials a Badalona

Les mediacions socials a Badalona no són fruit d'un projecte dissenyat i executat des de l'Administració pública, sinó que és producte de la iniciativa dels mateixos professionals de l'Àrea de Serveis Personals de l'Ajuntament de Badalona. Aquesta iniciativa sorgeix de la reflexió personal d'aquests professionals per anar més enllà de la defensa i prestació de serveis personals i socials.

Tradicionalment l'Àrea de Serveis Socials treballa per la protecció i la prestació de serveis per als seus demandants; la innovació és el fet d'introduir el concepte de la promoció de la gent i el dret a viure la

3 "Les administracions, a examen". El Punt, diumenge, 10 d'octubre de 2004, pàg. 20.

convivència, a aprendre de la convivència i a ensenyar convivència. És en aquesta perspectiva que es treballa amb les mediacions, com una eina útil per cercar solucions a les demandes de serveis socials.

El servei de mediació vol donar resposta a les persones amb dificultats d'integració, percepció i acolliment o dificultats econòmiques, socials, etc. i es percep com una activitat promotora de l'individu. Tal com explica l'educador social entrevistat, és "la metodologia de l'espai i la trobada", que promou el diàleg i dona veu a totes les parts implicades en el conflicte. Amb aquesta perspectiva la comunicació i la participació esdevenen aspectes clau per resoldre els conflictes.

Per tal de poder arribar més a la població, es proposa implementar les mediacions a través de les regidories de districte, com una manera de donar una resposta més propera a les demandes dels ciutadans.

És en aquest sentit que és dona molta importància a la divulgació per tal de desenvolupar aquest servei. Tot i el treball desenvolupat, actualment, des de l'Àrea no es difon el servei de mediació i sembla que a escala institucional no està previst fer-ho.

És des d'aquesta aquesta visió de la GAC, com a eina per fomentar el diàleg, afavorir l'educació cívica i, sobretot, com a potencial d'ajuda a les persones a encarar positivament els problemes i expandir les possibilitats de la mediació a altres conflictes, que sorgeix el plantejament d'oferir el servei des de l'àmbit privat no lucratiu, ja que no s'acaba de satisfer i desenvolupar des de l'actuació municipal.

Així sorgeix AMEDIAS, Associació per a la Promoció de la Mediació Social, fruit de la necessitat de potenciar la mediació a la ciutat de Badalona i com a resposta a les demandes no cobertes per mitjà d'un servei específic de l'Administració pública. Darrerament hi ha la proposta de crear el Centre de Mediació Veïnal. Aquesta és una iniciativa proposada per AMEDIAS a la FAVB.

Així, aquesta nova experiència, programada per algunes de les mateixes persones que ofereixen els serveis socials municipals, se situa en un altre àmbit d'actuació i passa de ser una actuació desenvolupa-

da a partir de l'estructura de l'Administració pública a ser una oferta de servei des de la iniciativa privada no lucrativa, i per tant, des de la mateixa societat civil.

Xarxa de Coordinació de Serveis Municipals de Sant Feliu de Codines

La Xarxa de Coordinació de Serveis Municipals de Sant Feliu de Codines neix a iniciativa de l'Àrea de Serveis Socials amb la intenció d'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 les àrees de Salut, Ensenyament, Governació i Benestar Social per donar resposta a problemes d'interculturalitat, xenofòbia, crispació social, drogues i la mateixa estructuració i desenvolupament dels serveis municipals.

L'estructura de la Xarxa inclou dos nivells diferenciats: el primer consisteix en la detecció del problema a través dels centres educatius del poble i el segon nivell de detecció i atenció correspon a l'àmbit d'actuació dels serveis socials primaris.

La creació de la Xarxa no ha suposat una partida suplementària en els pressupostos municipals sinó que s'ha reorganitzat a partir de l'activitat dels serveis ja existents.

La Xarxa va passar per un moment de crisi o d'impàs, fins al punt que va arribar a no tenir activitat durant uns mesos. Els obstacles per mantenir-la van ser bàsicament que la xarxa es va anar abandonant perquè no se'n veien resultats. Una experiència d'aquest tipus no té resultats immediats, ja que en tractar-se de l'adopció de mesures alternatives davant els problemes existents i de reorganització dels serveis, les millores són a mitjà termini. Aquesta falta de resultats immediats i la vacant de l'educador social com a catalitzador del desenvolupament de l'experiència va anar creant desencant en els membres de la Xarxa fins que es va deixar de convocar; no ha estat fins que hi ha hagut alarma pel tema de les drogues a Sant Feliu de Codines que no s'ha tornat a convocar la Xarxa, ara amb un nou educador social.

Per tant, es pot parlar de la recuperació de la idea i la pràctica de la Xarxa de coordinació de Serveis Socials. S'ha reprès la Xarxa amb les àrees de Governació, Ensenyament i Benestar i Família com a resposta reactiva a un conflicte concret que n'ha permès el funcionament periòdic. En aquest cas, no s'han convocat tots els serveis municipals, sinó que tan sols s'han convocat els serveis que tenen a veure amb el tema en qüestió; les persones participants són tècnics i regidors de les diferents àrees de l'Ajuntament, sense la presència, en un primer moment, del teixit associatiu.

Com a punts forts de la Xarxa es parla de la importància de l'adopció d'aquesta nova metodologia en l'organització dels serveis municipals basada en la coordinació i col·laboració, i també de la importància de la integralitat en el tractament dels casos. Des de la Xarxa es marquen uns circuits que cal seguir segons el cas treballat, en què la mediació és una tècnica present. En la xarxa, la mediació sempre es fa des dels serveis socials com a mètode per afavorir acords i cercar el consens social. Com a punts febles destaquen les dificultats per tirar endavant aquest tipus d'aproximació des de l'administració i també la definició del paper de cadascun dels actors (regidors i tècnics) dins la Xarxa.

En relació amb les valoracions i expectatives s'avalua positivament la funció de la Xarxa amb la intenció d'avançar cap a la seva consolidació en la prevenció, més enllà del treball reactiu en la resolució dels conflictes ja generats. D'aquesta manera es vol prioritzar l'acció preventiva i educacional en les accions de la Xarxa i així poder detectar i tractar els possibles conflictes futurs del poble.

Programa Interdepartamental de Coordinació i Tractament de Conflictes a Mollet del Vallès

L'Ajuntament de Mollet del Vallès, a través del Departament de Serveis Personals, ha desenvolupat un programa interdepartamental de coordinació i tractament de la conflictivitat social, producte de la voluntat global davant de certs problemes que afecten la convivència ciutadana.

Els objectius d'aquest programa són generar coresponsabilitat entre les diverses seccions municipals per tal de reduir la problemàtica social, implementar procediments més conciliadors i reinvertir la lògica dels processos utilitzats fins ara. A la pràctica, la coordinació interdepartamental s'estableix entre el Departament de Serveis Personals, que comprèn els àmbits de cultura, educació, polítiques d'igualtat, joventut, esports, promoció cívica, gent gran, dona, salut pública i serveis socials, i el Departament de Seguretat Ciutadana i Convivència; en algunes comissions concretes s'han establert relacions amb altres institucions. També s'ha comptat amb el suport del Servei de Mediació Intercultural del Consell Comarcal del Vallès Oriental en conflictes d'immigració o d'escolarització obligatòria.

La metodologia de treball es basa en la prevenció i detecció de conflictes, cadascú des del seu àmbit d'intervenció; en el cas que s'observa que és necessari incidir preventivament, es crea una comissió interdepartamental per treballar el tema conjuntament. Dins de les seves línies d'actuació s'utilitza la mediació com a eina per a la intervenció. És a dir, l'objectiu de la creació de les comissions interdepartamentals és fer un treball de prevenció, i en tot cas, d'intervenció.

Així, el funcionament d'aquesta xarxa es basa en una filosofia de treball: "no és que tinguem una xarxa formal de coordinació, sinó que és una manera de treballar" en què el fet que tots els departaments estiguin situats en un mateix sostre ha facilitat enormement aquesta interrelació.

Des de cada comissió es fan valoracions sobre l'acompliment dels objectius, la periodificació i els resultats obtinguts; la valoració que ha permès observar els resultats del treball conjunt i coordinat, i a la vegada millorar-ne el funcionament.

Al llarg del temps aquesta coordinació s'ha anat consolidant, ja que els professionals dels diferents departaments han entès que és una bona manera de treballar i que aporta resultats, i d'altra banda, l'Ajuntament ha impulsat i potenciat aquesta filosofia de treball.

En relació amb els aspectes que s'han de millorar, cal consensuar maneres d'intervenir sabent exactament quin és el paper de cadascú dins de la Xarxa per tal de millorar el servei ofert a la ciutadania.

En definitiva, s'ha de millorar la qualitat a partir de la reflexió i millora del procés en què el principal obstacle és la manca de temps per treballar més aspectes conjuntament. Així doncs, no es tracta únicament d'un programa de mediació, sinó del desenvolupament i l'ús de tècniques pròpies de la GAC en el funcionament dels serveis municipals.

Conclusions

Els projectes de mediacions socials de l'Àrea de Serveis Social de l'Ajuntament de Badalona, la Xarxa de Serveis Socials de Sant Feliu de Codines i el Programa Interdepartamental de Coordinació i Tractament de la Conflictivitat Social a Mollet del Vallès es defineixen per actuar amb diferents tècniques de la GAC davant dels problemes sorgits en la ciutadania.

Aquestes tècniques passen per la detecció de problemes, a la recerca d'un terreny comú mitjançant el diàleg i la participació, i també de la mediació *ad hoc*. La problemàtica de les tres experiències és semblant, la referent a la ciutadania, és per això que en els tres projectes s'ha optat per desenvolupar tècniques de conciliació i acostament als problemes de la ciutat.

En el cas de Badalona –s'explicita molt bé– és cercar aquests espais de trobada i promoció del diàleg per trobar les possibles solucions als problemes. Des de Serveis Socials de Badalona es demanda treballar conjuntament amb els regidors de districte, que són els més propers a la ciutadania. Es tracta de la descentralització basada en la cogestió municipal dels serveis destinats a la ciutadania.

Aquesta xarxa de serveis per gestionar de manera integral el conflicte és el que s'està duent a terme a Sant Feliu i a Mollet en diferent grau de desenvolupament. Es tracta d'un treball en xarxa dels diferents departaments de l'Ajuntament implicats en un projecte o cas concret per buscar solucions conjuntes davant d'un conflicte o elaborar nous projectes de prevenció de conflictes.

Aquestes tres experiències es desenvolupen dins dels serveis dels ajuntaments respectius, tot i que hi estan interessats en graus diferents. En el cas de Badalona i Sant Feliu de Codines el paper ambigu de

L'Ajuntament ha permès dur a terme l'experiència sense grans obstacles, però tampoc amb un suport explícit. El cas de Mollet del Vallès ha estat diferent, el projecte ha continuat endavant i ha pres força perquè els mateixos professionals l'han entès i l'han fet seu, però també perquè l'Ajuntament hi dóna suport. Cal donar molta importància també a la participació dels mateixos professionals en l'experiència per tal que sigui exitosa. S'ha de creure en el projecte i s'ha de tenir el convenciment que aquest mètode de treball en xarxa obté resultats positius per a la persona que demana aquests serveis.

El paper del lideratge en les experiències de Badalona i Sant Feliu de Codines ha estat determinant en el moment d'elaborar i dur a terme els projectes. En el cas de Badalona és determinant, ja que des del moment en què no s'han pogut dur a terme alguns dels objectius plantejats han estat els mateixos professionals els que han entès l'experiència en l'àmbit de la ciutadania. És a dir, a Badalona s'ha creat recentment una associació formada pels mateixos professionals de serveis socials amb la intenció de cobrir els aspectes en què han trobat reticències en l'Administració pública.

Així, podem parlar del vessant reactiu i preventiu de les experiències de l'àmbit de serveis socials municipals. Reactivament s'han establert nous mètodes de detecció i tractament dels conflictes i també s'ha treballat per crear consensos aprofundiment en el treball educacional i participatiu.

Àmbit socioescolar

Atenció a la diversitat a l'Institut d'Educació Secundària (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 neix com a iniciativa de l'assessora de l'Equip d'Assessorament Psicopedagògic (en endavant, EAP) durant el curs 1997-98. La implantació de l'ESO varia considerablement la tipologia de l'alumnat del centre, sobretot pel que fa a l'origen cultural. Es produeix més diversitat global i hi ha un volum important d'alumnes d'origen magribí.

S'inicia, doncs, aquest projecte amb l'objectiu d'afavorir la igualtat d'oportunitats i es fa un treball intensiu per compensar les desigualtats socials i per afavorir l'assoliment d'hàbits de relació i de normes i actituds.

Es treballa des de l'àmbit educatiu, però se cerquen dinàmiques més globals que impliquin la ciutadania, ja que aquest problema té arrels més profundes; cal generar i aportar elements de convivència i afavorir les relacions.

El projecte comprèn diversos aspectes: el treball continuat amb els alumnes, el treball amb les famílies, sobretot les mares, la tasca de la mediació i el coneixement de l'entorn.

El primer contacte amb les famílies va posar damunt la taula les dificultats de comunicació i comprensió del llenguatge entre les dues parts, per tant es van sol·licitar els serveis d'una mediatadora. El paper de la mediatadora anava en doble direcció: ajudar a mantenir la comunicació entre el centre i les famílies magribines i intentar entendre perquè hi havia determinades maneres de procedir per part de tots. Es tractava que les mares poguessin participar amb la màxima informació en la vida del centre a partir de diferents reunions durant el curs escolar i del grup de mares, on es treballaven aspectes més enllà de l'escola. El treball amb els alumnes a l'aula d'acollida era més pedagògic i curricular. Destaca la importància donada al coneixement de l'entorn.

Tot i que el projecte no tenia una partida pressupostària expressa no va haver-hi problemes per dur a terme l'experiència fins que es va donar un canvi en la direcció de l'institut. A partir d'aquí podem parlar de la finalització del projecte, ja que la nova direcció té altres prioritats. Un altre dels obstacles va ser la reticència a l'experiència dels altres serveis de suport a l'institut, i també la falta de compromís per part de l'Ajuntament i del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya.

La persona entrevistada valora l'experiència d'èxitosa des del vessant de l'evolució dels alumnes, la participació de les famílies i la contenció dels problemes; tot i així, afirma que ha mancat voluntat política per continuar. Des de la finalització de l'experiència els alumnes d'incorpo-

ració tardana s'escolaritzen en els Tallers d'Adaptació Escolar, unitats separades del centre escolar on fan el primer curs acadèmic.

Dins del mateix àmbit, s'ha dut a terme una nova experiència per part de la mateixa assessora de l'EAP a l'IES Cavall Bernat de Terrassa. Aquesta nova experiència utilitza una metodologia similar a l'anterior. En aquest cas, el treball s'ha centrat en l'aula d'acollida de l'alumnat immigrant d'incorporació tardana. La tasca dels professors i la mediadora se centra en les classes a l'aula i les reunions informatives i personalitzades amb les famílies. L'Ajuntament i la Fundació Jaume Bofill també han col·laborat en l'experiència finançant els serveis de mediació i oferint formació. En aquest nou projecte es va intentar la implicació del moviment associatiu i els educadors de carrer, però no es va aconseguir; així doncs, s'ha treballat des de l'institut i dins de l'institut.

Aula-Ciutat Educadora a Manlleu

Aula-Ciutat Educadora és un projecte socioeducatiu d'acollida de joves nouvinguts de 12 a 16 anys a Manlleu. Forma part del projecte Icària, un programa intermunicipal d'actuació amb immigrants d'Osona Nord, que té com a contraparts l'Ajuntament de Manlleu, l'Associació Gram, l'Escola d'Adults i l'Associació Jameiat Essalam.

Aula-Ciutat Educadora és una experiència pilot a tots els centres de secundària de Manlleu que té com a objectiu genèric promoure la reflexió, el debat i les accions transformadores que aportin solucions globals al repte que implica el fet migratori; i específicament, agilitar els processos de matriculació dels joves d'incorporació tardana, crear un espai socioeducatiu d'acollida per als joves nouvinguts, facilitar l'aprenentatge de la llengua i el coneixement social de l'entorn, i conèixer eines i recursos per tal que els joves tinguin autonomia per dissenyar el seu itinerari formatiu i laboral.

Aula-Ciutat Educadora articula 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.

L'equip de treball està format per quatre persones que estructuren les classes mitjançant un treball basat en diferents centres d'interès i un treball en paral·lel de coneixement d'una cultura a través de l'altra, buscant sempre els punts en comú. Es tracta d'una manera de treballar innovadora, que utilitza, sobretot, el joc com a material. Un dels membres de l'equip és un mestre marroquí que facilita les tasques de comunicació i mediació tant al centre com amb les famílies.

Aquesta experiència s'ha realitzat durant tres cursos escolars i ha finalitzat coincidint amb un canvi de govern a Manlleu. El nou equip de govern considera que té la seva pròpia política en aquesta matèria i que ja ha incorporat a cada una de les àrees de l'Ajuntament les necessitats de la població.

Es constata que l'experiència necessitava un treball coordinat i gestionat que sembla que no s'ha dut a terme. Tot i així, el projecte Aula-Ciutat Educadora és valorat positivament per les persones que l'han desenvolupat, que subratllen el fet que es va convertir en un referent, encara que l'equip de mestres no en fes la mateixa valoració.

En aquest cas, és un projecte dins de l'àmbit educatiu, però forma part d'una experiència molt més gran que integra tots els aspectes del repte migratori.

El punt fort d'aquesta experiència és el fet que va donar veu i vot a les famílies marroquines, de manera que van poder participar en la presa de decisions, tot i que sembla que, des de l'Administració, es podia veure com una possible font de problemes.

Integració escolar a Vic

El programa d'integració escolar de Vic s'inicia el curs 1996-97 de la mà del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya i de l'Ajuntament de Vic. Mitjançant la fusió de les escoles públiques i concertades s'estableix un sistema per equilibrar l'alumnat immigrant en totes les escoles de la ciutat.

Es tracta de consolidar un procés d'assignació d'alumnes a tots els centres educatius que faciliti la integració i cohesió social d'aquells que tenen necessitats educatives especials (NEE) derivades de situacions socials o culturals desfavorides. La intenció del programa és evitar el rebuig dels immigrants i al mateix temps impedir que el nivell educatiu dels centres escolars baixi.

El programa s'ha vehiculat a través de la Comissió d'Escolarització, integrada per l'inspector d'ensenyament, un representant dels centres públics i dels concertats, un representant dels pares i mares dels centres públics i un dels centres concertats, el regidor d'Ensenyament de l'Ajuntament de Vic, un representant del Consell Comarcal d'Osona, un del Programa d'Educació Compensatòria i un de l'Àrea de Benestar Social de l'Ajuntament de Vic. Les actuacions de la Comissió són les següents: 1) l'atenció i acolliment de famílies de nacionalitat marroquina amb infants que han d'iniciar el curs de P3; 2) l'atenció i l'acolliment de famílies estrangeres amb infants per escolaritzar quan el curs ja s'ha iniciat; l'assignació de plaça es fa tenint en compte el nombre d'alumnes amb NEE dels centres, l'existència de vacants, les preferències dels pares, altres germans per escolaritzar, la distància del domicili al centre, etc.; 3) l'atenció de sol·licituds d'escolarització motivades per trasllat de municipi de residència amb el curs iniciat. Per tal de dur a terme aquestes actuacions, la comissió té el suport, facilitat per l'Ajuntament de Vic, d'una medidora cultural.

En relació amb els recursos financers, la Comissió funciona de forma voluntària i els recursos per ajuts de transport i menjador als alumnes que ho necessiten són finançats pel Consell Comarcal d'Osona.

Aquesta experiència s'ha mantingut, ja que les parts implicades han cregut en el projecte i han cooperat per continuar-hi treballant amb la mateixa metodologia. Es tracta d'un treball en xarxa en què representants de totes les parts implicades han reflexionat i actuat per tal de solucionar conjuntament el conflicte analitzat. Tot i així, des de la Comissió es troba a faltar una acció transversal amb altres àrees, ja que consideren que s'ha solucionat el tema de la integració dins l'àmbit escolar però troben a faltar actuacions, per exemple, en el camp del lleure d'aquests infants.

Des de la Comissió d'Escolarització es veu aquest pla com a beneficiós, ja que facilita la integració i la convivència dels alumnes, però es considera que una vegada consolidat aquest treball, cal avançar en la integració en el Pla d'altres àrees, com ara lleure.

Conclusions

Aula-Ciutat Educadora de Manlleu, el programa d'atenció a la diversitat de l'IES Blanxart de Terrassa i el programa d'integració escolar de Vic tenen com a objectiu trobar solucions davant la incorporació al sistema escolar d'alumnes d'origen magribí. Els tres projectes davant l'arribada d'aquests infants aporten diferents solucions, que són iniciativa de diferents sectors de la societat.

La iniciativa a l'institut de Terrassa sorgeix des de l'EAP, un servei de reforç del centre, el projecte de Manlleu sorgeix de l'àmbit associatiu i el programa d'integració escolar de Vic, de l'Ajuntament. El fet que l'iniciador sigui diferent ha portat a utilitzar tècniques i metodologies de treball diferents i ha portat el projecte a una sort també diferent. En aquests moments, sols el projecte de Vic continua funcionant.

L'objectiu específic de la iniciativa de Vic era no permetre la concentració d'alumnat d'origen immigrant en determinats centres, i per tant treballa per equilibrar l'alumnat en tots els centres públics i concertats de Vic. A Manlleu i Terrassa, l'objectiu és el complement curricular d'aquests alumnes, que també es du a terme de diferents maneres.

El que tenen en comú les tres experiències és que cerquen elements de comunicació i potenciació del civisme i aporten solucions als possibles problemes fruit de la convivència intercultural. Es tracta del vessant transformador de la GAC, Tot i que s'han dut a terme algunes tècniques de mediació ad hoc en conflictes molt puntuals, en tots els casos el paper de la persona medidora ha estat important com a canal de comunicació.

Tant el projecte de Terrassa com el de Manlleu demanen incorporar aspectes i cobrir necessitats que no estan cobertes i que, en principi, no són els seus objectius. Més enllà d'aquestes demandes, en

tots els projectes s'observa la necessitat d'anar més enllà de l'àmbit educatiu; la convivència i la integració d'aquests joves nous i noves va més enllà de l'escola; cal, doncs, tenir una visió íntegra del fet migratori.

Un dels motius de la finalització dels dos projectes és la falta de suport i confiança continua per part dels polítics, la direcció de l'institut i el mateix equip de professors.

Altra vegada trobem, en experiències que tenen com a punt fort el fet de ser innovadores, que aquesta mateixa innovació es converteix a la vegada en un dels punts dèbils que impossibiliten que puguin continuar endavant.

Àmbit d'immigració

Col·lectiu Baula de Sant Pere de Ribes

El col·lectiu Baula de Sant Pere de Ribes neix amb l'objectiu de configurar un projecte social de convivència intercultural per la igualtat de drets per a tothom i fruit de l'arribada dels primers contingents magribins.

En un principi, les accions estaven encaminades a facilitar l'acollida dels homes immigrants i establir ponts amb l'Administració. Amb l'arribada de les dones i fills es comencen a realitzar 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. Es tractava d'establir una relació de bon veïnatge amb les famílies noves i noves, fet que va facilitar canvis de percepció i actituds.

Així, s'han realitzat diferents projectes que van des d'un pla d'acollida de la primera família magribina, fins a classes d'alfabetització per als homes per tal de poder-se treure el carnet de conduir, tallers d'intercanvi d'experiències entre les mares, sobre la conscienciació de l'escolarització obligatòria fins als 16 anys i la realització d'activitats d'intercanvi entre joves i infants.

Així, les accions encaminades a la gestió de conflictes s'han orientat a l'acció preventiva i han donat molta importància a les habilitats comunicatives i a la capacitat d'empatia. Un dels punts forts que s'ha volgut aconseguir ha estat generar confiança mútua per poder treballar conjuntament. En aquest cas, el Col·lectiu Baula ha estat un punt de referència per apropar els nouvinguts i la població de Ribes i ha aconseguit modificar alguns estereotips i acostar la població.

En aquests moments, el Col·lectiu està en una posició a la rereguarda, ja que el seu objectiu final és desaparèixer com a conseqüència del fet que el seu treball ja no és necessari. Aquest objectiu no es veu proper, ja que cada cop hi ha més immigració i cal tornar a posar èmfasi en algun dels objectius que es consideraven superats.

L'expectativa en un futur és continuar buscant espais en comú en què es produeixi una interrelació positiva i la convivència pacífica entre la gent.

El Projecte Alcántara

Alcántara és un projecte europeu que dins del marc del Programa Leonardo Da Vinci de la Comissió Europea 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 assolir una convivència més constructiva entre les persones de cultures diverses, que sigui respectuosa amb les diferències i creadora de codis comuns.

Aquest projecte ha estat engegat per l'Associació per a l'Estudi i la Promoció del Desenvolupament Comunitari amb la col·laboració del Projecte Xenofília, una xarxa de cinc entitats, entre elles Desenvolupament Comunitari. Projecte Xenofília era un programa integral d'acolliment a la població immigrada i de sensibilització a la població autòctona. Al mateix temps, s'ha col·laborat amb altres entitats de diferents països (Itàlia, Portugal, Bèlgica i Espanya).

El Projecte Alcántara comença el 1995 i acaba el 1998 amb tres productes finals: 1) quin és el paper i les funcions del mediador intercultural; 2) quin és el perfil que ha de tenir aquest mediador intercultural, i 3) quina població s'ha de capacitar per fer de mediador.

Fruit d'aquest projecte sorgeix el Projecte ZOCO, destinat a la inserció laboral dels mediadors interculturals. Es fan cursos de formació continuada en l'àmbit educatiu, sanitari i de dinamització comunitària. Aquest projecte té un any de durada i és finançat pel Programa Integra de la Comissió Europea.

Com a resultat d'aquesta lògica en la introducció d'aquesta nova professió es crea l'Associació Alcántara, fruit del Projecte ARATNACLA. És una associació que agrupa tots els mediadors interculturals que treballa en els diferents aspectes de la inserció laboral dels mediadors. Aquest projecte està cofinançat per la Fundació la Caixa i es posa en funcionament durant l'any 1999. En aquests moments està en fase de latència, ja que tots els mediadors estan inserits en diferents àrees de treball en diverses institucions.

Al mateix temps que es crea l'Associació s'observa un problema de falta de coneixement d'aquesta nova professió, així es crea el projecte COLOMA, un projecte sobre la difusió de la mediació intercultural amb la realització de seminaris i l'elaboració de materials de difusió sobre aquesta nova professió. El Projecte està finançat pel Ministeri d'Assumptes Socials durant l'any 1999.

La trajectòria dels resultats del Projecte Alcántara es pot veure fins a l'actualitat, ja que va començar esdevenint una línia de treball nova i s'ha convertit en un dels pilars de l'entitat.

Avui, la mediació intercultural té caràcter preventiu de conflictes culturals, i afavoreix el reconeixement de la diversitat de l'altre i la comunicació i la comprensió mútua entre els qui són diferents.

Conclusions

Igual que en l'àmbit socioescolar, en aquest àmbit s'han dut a terme diverses experiències amb objectius i resultats diferents. Aquí s'han analitzat dues experiències mare, el Col·lectiu Baula de Sant Pere de Ribes i el Projecte Alcántara, que cal diferenciar pels seus recorreguts i escenaris diferents.

El cas del Col·lectiu Baula ha passat per diverses etapes. Neix sent un treball voluntari de desenvolupament de tasques d'acollida i de pont amb els serveis socials municipals i una vegada superada aquesta fase es realitzen tasques de millora de la comunicació i convivència entre les diferents cultures. El cas del Projecte Alcántara és l'inici d'un seguit de projectes encaminats a la formació i posterior inserció de mediadors i mediadores interculturals.

Des d'escenaris d'actuació diferents, les dues experiències duen a terme un treball de caràcter preventiu fomentant espais de trobada i comunicació entre les persones que provenen d'òrgens culturals diferenciats. Cal crear espais de trobada i comunicació i facilitar la relació i l'intercanvi entre les persones. En el cas de Baula aquesta acció s'intenta fer des de la mateixa ciutadania, per a la qual cosa es creen xarxes de comunicació; en el cas del Projecte Alcántara, aquesta creació d'espais es fa de manera més indirecta. Es tracta de formar persones mediadores que estableixin elements de comunicació i diàleg que afavoreixin noves maneres de conviure.

Pel que fa al paper de la persona mediadora l'entenen de manera diferent. Una de les visions és més partidària d'un treball des de la ciutadania que fomenti la convivència intercultural, i l'altra part s'encara més a crear una figura de mediador professionalitzat.

L'existència de les dues experiències es basa en el vessant transformador de la Gestió Alternativa de Conflictes, sense oblidar que les mediacions ad hoc són una de les tècniques han d'utilitzar els mediadors i mediadores.

Àmbit de medi ambient

Projecte Residu Mínim

El Projecte Residu Mínim és pioner a Catalunya i sorgeix com a iniciativa d'una entitat ecologista, el CEPA (Centre d'Ecologia i Projectes Alternatius), com un model alternatiu de gestió dels residus municipals.

El seu objectiu genèric és avançar cap a la superació de l'actual situació d'imparable augment de la quantitat de toxicitat de les deixalles, i arribar a unes pautes de gestió socioeconòmica respectuoses amb els cicles ecològics. Es tracta d'aconseguir un sistema de gestió dels residus municipals que prioritzi la recuperació dels materials per mitjà de la seva recollida selectiva i l'aprofundiment en l'educació mediambiential i la participació ciutadana.

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 es pugui tornar a fer servir, i finalment, recuperar i reciclar tot allò que es pot transformar per a un altre ús.

Els criteris seguits per tal d'implementar l'experiència han estat els següents:

- 1) Establir canals i mecanismes de participació ciutadana que permetin debatre en cada moment l'aplicació i l'evolució de l'experiència.
- 2) Promoure un procés d'informació-formació que condueixi a canvis d'actitud i comportament en les persones.
- 3) Considerar que els ciutadans són un element actiu i essencial del mateix sistema de gestió.
- 4) Vincular directament l'educació ambiental als 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.
- 5) Tots els agents socials i econòmics han d'intervenir tant en l'origen del problema com en la seva solució.

Així, el projecte es basa en la promoció de la participació ciutadana a partir de l'educació ambiental. Segons la persona entrevistada, es tracta d'un model d'aprofundiment democràtic, ja que incorpora la ciutadania en el disseny, el procés i la definició final del projecte. Considera la població un element actiu en el mateix sistema de gestió i en el control de l'experiència.

En cada municipi on s'ha implantat el model de residu mínim s'ha actuat de manera diferent ja que, ja sigui a iniciativa de l'Administració local o dels ciutadans, és l'ajuntament qui engega el procés i es defineix sobre la marxa quin serà el paper del CEPA.

Un dels elements primordials a l'hora d'introduir l'experiència en un municipi és aconseguir la complicitat de tots els actors implicats (ciutadania, ajuntament, entitats, empreses) per tal que sentin el projecte com a propi.

La clau de l'èxit està en l'educació ambiental com a element de transmissió dels conceptes del residu mínim. Així doncs, la difusió del projecte és un dels elements centrals, ja que cal mantenir el missatge de la importància de la participació ciutadana en la recollida selectiva de deixalles.

Pel que fa a resultats, els promotors de l'experiència tenen una visió molt positiva. L'experiència Residu Mínim s'ha ampliat a altres municipis des que es va fer la primera entrevista; en els deu anys que funciona, hi ha al voltant de 300.000 persones que viuen en municipis on les seves deixalles es gestionen segons el Projecte Residu Mínim. En els municipis on s'implanta el model estan al voltant del 50% de recuperació de residus, mentre que la mitjana de recuperació dels municipis en general se situa al voltant del 15 al 17%.

D'aquí ve que la valoració que se'n fa és molt positiva. En paraules de la persona entrevistada: "és un model que està aconseguint resultats molt bons quant a la recuperació, però sobretot perquè és un model que està aconseguint que la ciutadania percebi la necessitat de participar en la recollida selectiva i en les solucions actives dels problemes dels residus".

Ara que el model residu mínim està més o menys consolidat des del CEPA s'està engegant una nova experiència sobre la reducció de residus. A Molins de Rei, Vilafranca del Penedès i Castellbisbal es van fer proves pilot de reducció de residus i envasos amb propostes d'educació ambiental, i també s'ha elaborat una guia de bones pràctiques per a la reducció de residus.

Dins d'aquesta experiència s'està promovent l'Oficina Catalana per a la Reducció de Residus, que és la creació d'un centre de recerca, de difusió i de promoció de les bones pràctiques per a la reducció necessària de la generació de residus.

En aquesta nova experiència, l'educació ambiental torna a ser l'element clau per poder-la desenvolupar. Cal transmetre la idea de la necessitat de reduir la generació de residus a partir de l'adopció de bones pràctiques en la vida quotidiana.

Conclusions

El Projecte Residu Mínim neix com a alternativa a la gestió tradicional de residus urbans. És una manera innovadora i transformadora de gestionar el conflicte de les deixalles i residus dels ciutadans. La generació de residus vista com un problema global s'intenta resoldre de manera sostenible a partir de la participació de les persones.

S'entén la generació de residus com un conflicte mediambiental que cal resoldre. És un conflicte que afecta les persones i la seva qualitat de vida, i és per això que la seva participació en la resolució és fonamental.

El paper dels promotors del projecte és de vehiculitzadors i mediadors davant dels diferents agents que actuen en el conflicte: ciutadans, empresaris, institucions... i al mateix temps faciliten el diàleg i el consens i aporten informació i formació en educació ambiental.

La clau de l'èxit d'aquest projecte que amb els anys de funcionament s'ha anat ampliant és l'educació ambiental fomentada en la participació ciutadana.

Cal, doncs, que la participació ciutadana es doni des de l'elaboració del projecte fins al seguiment, desenvolupament, gestió i avaluació del projecte. D'aquesta manera, implicant els ciutadans en la recollida selectiva al llarg de tot el procés, s'assegura l'èxit del projecte. Cal que la població es conscienciï de la necessitat de reciclar i reduir els residus i senti seu el projecte.

Així, doncs, en aquest projecte trobem funcions pròpies de la GAC en la promoció i facilitació del consens, i en l'educació ambiental i la interacció dels diferents agents en la recerca de solucions al conflicte.

Àmbit de seguretat ciutadana

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 policials. Es tracta d'un programa de mediació configurat a través d'equips de barri dins d'un model d'inspiració comunitària que ha funcionat des de 1991 fins a 1994. Un programa que respon a una filosofia de treball establerta a la Guàrdia Urbana amb l'objectiu de detectar els conflictes i buscar una solució a les demandes i problemes de la ciutadania. En aquest sentit, la mediació és una eina utilitzada per facilitar que les parts arribin a acords. Els agents, a través dels equips de barri, detecten i solucionen els problemes observats al barri, ja siguin de convivència, familiars, veïnals, etc.

Des d'un inici, l'experiència concebia els agents de la Guàrdia Urbana com els protagonistes de les mediacions a l'hora de cercar solucions en funció dels problemes observats. Així, es prioritza la iniciativa personal i la formació rebuda per part dels agents per tal que desenvolupin les tècniques i els procediments adoptats en el seu funcionament quotidià.

Els programes de mediació dins del model de policia de proximitat tenen dos vessants primordials: 1) la detecció de problemes i conflictes, i 2) la solució d'aquests problemes a partir de les eines i els mètodes tradicionals i nous, com és la mediació. La mediació és una eina que

facilita l'acord entre les parts, i per poder-hi arribar és necessari establir i millorar la comunicació per tal de poder conèixer les circumstàncies que envolten un col·lectiu determinat. En aquests programes es concep el conflicte tant des d'un punt de vista preventiu com de resolució.

En relació amb el finançament, no hi havia cap partida pressupostària expressa, sinó que el programa estava inserit en els recursos del servei de la Guàrdia Urbana.

Pel que fa als resultats del model de policia de proximitat es fa una valoració positiva del seu establiment, ja que permet la utilització de noves tècniques davant dels conflictes i perquè s'ofereix una resposta als canvis socials amb repercussió directa sobre la cultura organitzativa del cos de la Guàrdia Urbana. L'actuació repressiva clàssica associada al cos policial pot ocasionar un augment de la tensió entre les parts que dificulti la resolució del problema; la utilització de la mediació té caràcter preventiu del conflicte que, juntament amb el manteniment de l'ordre públic, s'ha de considerar el component més significatiu de l'activitat policial.

La situació actual del model de policia de proximitat a l'Hospitalet de Llobregat és la desaparició del programa de mediació. Des de fa un temps el model no funcionava tal com havia estat en un principi i des d'inicis d'aquest any s'ha acabat definitivament. S'ha produït un canvi de direcció en la prefectura que ha posat en funcionament nous programes, fet que ha conduït a la finalització del model d'equips de barri. Tot i així, tal com argumenta la persona entrevistada, els objectius del programa de mediació han estat assolits i interioritzats pels membres del cos. Així, és a iniciativa dels agents utilitzar la mediació com a resposta als possibles conflictes generats en el dia a dia, fora del programa de mediació.

El model de policia de proximitat té un paper molt important en la detecció, l'atenció i el tractament dels problemes comunitaris a partir de l'aproximació i la integració dels agents en la comunitat, amb finalitat cohesionadora i satisfactòria per a la ciutadania. En aquestes termes, la mediació és una eina molt important en molts casos en què és difícil trobar solucions per la via convencional.

El Projecte NAPAP a Catalunya

El projecte NAPAP (NGO's and Police Against Prejudice) és fruit d'una convocatòria de la Comissió Europea per tal d'analitzar la funció de la policia en una Europa multicultural. A Catalunya les dues entitats que coordinen el projecte són el Centre Unesco i l'Escola de Policia de Catalunya. El 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 s'estableixen entre els cossos de seguretat i els immigrants.

Els eixos d'actuació són dos: el primer és reflexionar sobre la funció de la policia, la formació policial i l'actuació de la policia davant els conflictes produïts per la diversitat cultural en la societat, i analitzar-ho; i el segon és com es poden trencar els prejudicis existents, tant de la policia com dels immigrants, per tal d'acostar les seves posicions. Per dur-ho a terme s'han creat equips de treball multidisciplinaris amb representants de col·lectius d'immigrants, representants d'ONG d'ajuda als immigrants i policies en actiu (mossos d'esquadra, policies locals, guàrdia civil i policia nacional). En aquestes reunions es posen sobre la taula les diferents visions per tal que hi hagi diàleg i es produeixi interacció entre les diferents parts. En paral·lel, es fan tasques de recerca en el mateix àmbit d'actuació que es presenten davant els grups de treball amb la intenció de debatre i arribar a uns punts en comú.

Amb la finalitat de facilitar el coneixement mutu i trencar els prejudicis establerts, es duen a terme diferents 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 poder practicar amb situacions reals que els policies es poden trobar en el dia a dia, en lloc d'actors són immigrants els qui participen en les pràctiques; 3) reclutar immigrants perquè passin a formar part dels futurs cossos policials; 4) usar la mediació com a tècnica de resolució de conflictes i per establir de manera regular punts de contacte, ponts de diàleg i de comunicació a escala local i nacional entre les forces policials i els diferents col·lectius.

La metodologia de treball és molt participativa, cosa que facilita el coneixement mutu i poder expressar les distintes percepcions d'una

mateixa realitat. Al mateix temps, ha permès treballar en conflictes presents i també anticipar problemes de convivència. Parteix, doncs, de la idea de la prevenció a partir d'una visió positiva del conflicte.

Els resultats del projecte NAPAP es perceben com a positius i en destaca la introducció en el temari de formació dels aspirants a policia de l'Escola de Policia de Catalunya d'un nou mòdul basat en simulacions de situacions reals entre policies i immigrants, impartit en part per immigrants. Altres resultats han estat informacions, seminaris i xerrades a diversos cossos policials; des d'un punt de vista més qualitatiu, es pot parlar d'una nova filosofia de treball a partir del coneixement mutu i la interrelació pacífica de dos col·lectius percebuts tradicionalment de manera enfrontada.

Aquesta experiència va finalitzar de manera formal a finals de 1999 ja que el 85% estava finançat per la Direcció General V de la Comissió Europea i el 15% restant pel Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya i el Centre Unesco en un termini de dos anys.

Fruit d'aquesta primera experiència el Centre Unesco i l'Escola de Policia de Catalunya mantenen el contacte i treballen conjuntament fins avui dia a través de diferents projectes, sempre en la mateixa línia de treball, la policia i la discriminació.

El PAVEMENT va ser un projecte d'un any de durada destinat a prevenir i combatre la discriminació en diversos àmbits. En aquest cas, el Centre Unesco n'és el coordinador internacional amb el participació com a soci a Catalunya de l'Escola de Policia de Catalunya.

L'objectiu d'aquest projecte era elaborar recomanacions destinades a la Comissió Europea i reflexionar-hi per tal que aquesta comissió definís línies d'actuació específiques i harmonitzades en el camp de la lluita contra la discriminació en l'àmbit policial. En concret, a Catalunya es van treballar les discriminacions per raó d'ètnia, religió i gènere en la funció policial, com un dels proveïdors de serveis públics més importants.

La metodologia de treball era similar a l'anterior projecte; es van crear grups de treball a Catalunya que van posar en comú les seves

conclusions amb els grups de treball d'Àustria, Itàlia i Alemanya, i d'aquí van sorgir les recomanacions finals per tal que la Comissió Europea establís les línies polítiques que calia seguir com a prevenció en relació amb l'eliminació de prejudicis.

Un cop finalitzat aquest projecte l'any 2000, s'inicien dues experiències més, el Projecte TRANSFER i el Projecte COMPAS, vigents fins a l'actualitat.

El Projecte TRANSFER té la missió d'elaborar materials didàctics i formatius en l'àmbit de la diversitat cultural per tal que serveixin per als comandaments. Està destinat a sotsinspectors, sergents i caporals que es volen promocionar dins l'escala policial. A Catalunya, altre cop es tracta d'una associació entre el Centre Unesco i l'Escola de Policia; la metodologia utilitzada torna a ser participativa, amb la creació de grups de treball però amb la singularitat que ara es tracta de grups més reduïts i molt més tècnics i específics, cosa que fomenta l'eliminació de prejudicis en l'actuació quotidiana d'aquests cossos policials. Aquest projecte, també finançat per la Comissió Europea, finalitza el setembre de 2004.

En aquest cas, ja no es tracta d'adaptar i millorar el comportament dels aspirants a agents policials del NAPAP, sinó que es basa en el treball amb els seus superiors; l'objectiu és el mateix, modificar els prejudicis que hi ha entre les forces policials i els immigrants partint del coneixement mutu, prevenint i formant en la gestió positiva del conflicte.

El Projecte COMPAS, combat i prevenció de la discriminació per part de la policia i l'escola i dins d'aquestes entitats, s'inicia el 2001 en col·laboració entre el Centre Unesco i l'Escola de Policia de Catalunya. Torna a ser, doncs, un projecte transnacional concebut per promoure mesures per evitar i combatre la discriminació per raó d'origen racial o ètnic, religió o creences, edat o orientació sexual.

Els objectius genèrics que pretén aconseguir són tres: 1) potenciar la comprensió de les qüestions relacionades amb la discriminació millorant els coneixements sobre aquest fenomen; 2) augmentar la capacitat per prevenir i enfrontar-se a la discriminació amb eficàcia, espe-

cialment mitjançant el suport a l'intercanvi d'informació de bones pràctiques i la creació de xarxes a escala europea, i 3) promoure i difondre els valors i les pràctiques en els quals es basa la lluita contra la discriminació.

El compliment d'aquests objectius es basa en la recerca i l'elaboració d'informes sobre la implementació de les directives antidiscriminació de la Unió Europea i l'avaluació i l'intercanvi de models de bones pràctiques per lluitar contra la discriminació a l'escola i la policia.

És un projecte que té data de finalització al 2006 i que està finançat per la Comissió Europea dins del Programa d'Acció Comunitària per Lluitar contra la Discriminació.

Fruit d'aquest treball de prevenció dels conflictes i discriminacions en l'àmbit de la policia s'han obert i consolidat canals de comunicació i treball conjunt entre l'Escola de Policia de Catalunya i el Centre Unesco amb la incorporació d'una nova forma d'actuar i de percebre el concepte de seguretat, més enllà de la reacció i imposició, una línia de treball continua en l'adopció, incorporació i implementació de fórmules de prevenció i gestió de conflictes des d'una visió positiva per així millorar les accions policials en la societat.

Conclusions

El projecte NAPAP i el model de policia de proximitat de l'Hospitalet de Llobregat són dues experiències que treballen per impulsar canvis en els models dels cossos policials. Es planteja de forma innovadora el concepte de seguretat que entesa com a prevenció, comunicació i diàleg amb la realitat social i cultural. Aquestes són característiques que disten molt del concepte tradicional de seguretat ciutadana.

En l'actualitat, la dificultat en què es troba la policia és oferir respostes davant la conflictivitat cada vegada més plural i variable; d'aquí, la necessitat de cercar nous mètodes que vagin més enllà de l'aplicabilitat de les lleis, noves tècniques que permetin dur a terme estratègies més comunicatives i dialogants.

Les dues experiències analitzades impliquen millores en la manera tradicional de percebre la seguretat des de diferents àmbits. En el cas de l'Hospitalet de Llobregat, la policia n'és la protagonista i du a la pràctica els coneixements adquirits en la GAC, i el projecte NAPAP ofereix els mecanismes i les tècniques per dur a terme la GAC.

L'experiència de la policia municipal de l'Hospitalet de Llobregat parteix del model basat en la mediació perquè les parts en conflicte arribin a un acord en els barris. Aquest model implica els agents de la Guàrdia Urbana en els barris, cosa que permet cercar solucions als problemes segons el context. Per als agents ha significat un canvi important dins del model organitzatiu de la policia i per tant ha suposat un esforç de sensibilització cap a aquests models alternatius.

El Projecte NAPAP es basa en la creació de grups de treball entre representants de cossos policials i de col·lectius d'immigrants que reflexionen, analitzen i debaten les relacions entre la policia i la diversitat cultural. Es basa en la consecució del consens social mitjançant el diàleg, per aconseguir trencar els prejudicis i caminar cap a la visió positiva del concepte de seguretat ciutadana. Després d'aquest projecte s'han continuat creant altres experiències que giren entorn del mateix tema. En cada un d'aquests projectes es creen grups de treball que fomenten la participació de totes les parts implicades i permeten desenvolupar una veritable tasca de prevenció.

En definitiva, el model de policia de proximitat de l'Hospitalet de Llobregat té com a missió la recerca de solucions amb la mediació com a instrument per utilitzar; és el vessant més reactiu de la GAC. I el Projecte NAPAP i els que l'han seguit a continuació tracten el vessant més preventiu. Es tracta de facilitar el diàleg entre dues parts tradicionalment vistes com a confrontades, eliminar els prejudicis i prevenir els conflictes.

Una vegada fetes i analitzades les entrevistes, cal introduir una nova variable, la 'finalitat de cada una de les experiències'. Aquesta variable està definida per si el que es busca en la posada en pràctica del projecte és arribar a un acord o generar consens. El primer grup consisteix en un conjunt de mecanismes que condueixin a establir acords per actuar o articular solucions davant un problema delimitat. Així, l'objec-

tiu és trobar un acord i esperar una solució per tal d'actuar en conseqüència. D'altra banda, l'objectiu dels procediments de la GAC per generar consens és facilitar, és a dir, fomentar el diàleg constructiu entre els governants i els governats com a resposta a les necessitats d'una nova governabilitat.

Així, podem classificar les experiències en un nou quadre:

	ACORD	CONSENS
Experiències com a tal	Finalitzades	Finalitzades
	Continuen	Continuen
Noves experiències	Mateix àmbit	Mateix àmbit
	Diferent àmbit	Diferent àmbit

Aquest nou quadre és el quadre resum de totes les experiències en funció de les tres variables descrites: l'estat de l'experiència, l'àmbit en què s'insereixen i la finalitat que tenen. En aquest nou quadre, doncs, es representen vuit escenaris. Els diferenciem segons si les experiències es presenten tal com es van estudiar en l'anterior recerca o si han esdevingut noves experiències; han finalitzat o continuen vigents en el moment actual i en un mateix o en àmbits diferents, i per últim, si la finalitat d'aquestes experiències de gestió alternativa de conflictes és arribar a un consens o a un acord.

D'aquest quadre extraïem quins procediments de GAC s'utilitzen en les experiències analitzades en la recerca en territori català.

Passant de la teoria de les variables a la pràctica de les experiències, l'anterior quadre es tradueix en el següent:

	ACORD	CONSENS
MATEIXA EXPERIÈNCIA	<p data-bbox="184 598 207 949">EXPERIÈNCIES QUE HAN FINALITZAT</p> <p data-bbox="240 885 324 1396"><i>Seguretat ciutadana, policia de proximitat de l'Hospitalet</i> Detectar i solucionar les demandes i problemes ciutadans a partir dels equips de barri.</p> <p data-bbox="386 861 498 1396"><i>Defensors institucionals, Sindicatura de Greuges de Lleida</i> Establir un mecanisme de defensa dels drets de la ciutadania mitjançant un pont de diàleg entre l'Administració municipal i la ciutadania.</p>	<p data-bbox="240 167 324 813"><i>Seguretat ciutadana, NAPAP</i> Anàlitzar les relacions entre la policia i la creixent diversitat cultural, i trencar els prejudicis existents entre aquests dos col·lectius.</p> <p data-bbox="352 167 442 813"><i>Participació ciutadana, Barri Educador de Mataró</i> Dinamitzar l'activitat veïnal a partir de la reinvençió de la democràcia participativa i augmentar la qualitat de vida.</p> <p data-bbox="470 167 554 813"><i>Àmbit socioescolar, IES Blanxart de Terrassa</i> Garantir la resposta educacional i els hàbits de relació, i aconseguir l'assoliment progressiu de normes, actituds i hàbits.</p> <p data-bbox="582 167 700 813"><i>Àmbit socioescolar, Manlleu</i> Promoure el debat i les accions transformadores que aportin solucions al repte del fet immigratori. Fer propostes a escala reivindicativa de formació i sensibilització per a professionals del món educatiu.</p> <p data-bbox="728 167 812 813"><i>Àmbit immigració, Projecte Alcàntara</i> Capacitar persones immigrades per a l'exercici professional de la mediació comunitària i contribuir a assolir una convivència més constructiva.</p> <p data-bbox="845 167 957 813"><i>Defensors institucionals, Oficina per a la No-Discriminació de Barcelona</i> Establir un servei per a la defensa dels drets de les persones, sobretot dels col·lectius discriminats per raó de gènere, pertinença cultural, salut física, mental i edat.</p>

	ACORD	CONSENS
MATEIXA EXPERIÈNCIA	<p>EXPERIÈNCIES QUE CONTINUEN EXISTINT</p> <p><i>Defensors institucionals, Sindicatura de Greuges de Lleida</i> Establir un mecanisme de defensa dels drets de la ciutadania mitjançant un pont de diàleg entre l'Administració municipal i la ciutadania.</p> <p><i>Defensors institucionals, Sindicatura de Greuges de Vilafranca del Penedès</i> Millorar la comunicació i el diàleg entre l'Ajuntament i els veïns.</p> <p><i>Defensors institucionals, defensor del ciutadà de Ripoll</i> Defensar els drets que la ciutadania té reconeguts en la legislació de règim local.</p> <p><i>Defensors institucionals, Oficina per a la No-Discriminació de Barcelona</i> Establir un servei per a la defensa dels drets de les persones, sobretot dels col·lectius discriminats per raó de gènere, pertinença cultural, salut física, mental i edat.</p> <p><i>Serveis socials municipals, mediacions socials a Badalona</i> Promoure el diàleg i l'obertura cap a noves dinàmiques socials i millorar l'oferta de respostes públiques als problemes i conflictes de la ciutadania.</p>	<p><i>Defensors institucionals, Oficina per a la No-Discriminació de Barcelona</i> Establir un servei per a la defensa dels drets de les persones, sobretot dels col·lectius discriminats per raó de gènere, pertinença cultural, salut física, mental i edat.</p> <p><i>Participació ciutadana, Tribunitat Nova</i> Enfortir els processos socials, organitzatius i participatius del barri i introduir elements de millora.</p> <p><i>Participació ciutadana, Pla Estratègic de Rubí</i> Dissenyar, elaborar, executar i avaluar el Pla Estratègic que prioritza la participació dels agents econòmics i socials de la ciutat.</p> <p><i>Àmbit immigració, Col·lectiu Baula de Sant Pere de Ribes</i> Configurar un projecte social de convivència intercultural per la igualtat de drets.</p> <p><i>Serveis socials municipals, mediacions socials a Badalona</i> Promoure el diàleg i l'obertura cap a noves dinàmiques socials i millorar l'oferta de respostes públiques als problemes i conflictes de la ciutadania.</p> <p><i>Serveis socials municipals, Sant Feliu de Codines</i> Crear una xarxa de coordinació per connectar les àrees i els serveis de l'Ajuntament per actuar conjuntament davant els conflictes.</p>

	ACORD	CONSENS
MATEIXA EXPERIÈNCIA	<p>EXPERIÈNCIES QUE CONTINUEN EXISTINT</p>	<p>Serveis socials municipals, Mollet del Vallès Generar coresponsabilitat entre les àrees de l'Ajuntament per reduir la problemàtica social i implementar procediments més conciliadors.</p> <p>Medi ambient, Projecte Residu Mínim Arribar a unes pautes de gestió socioeconòmica respectuoses amb els cicles ecològics a partir de minimitzar els residus, i afavorir-ne la reutilització i recuperació.</p> <p>Àmbit socioescolar, integració escolar a Vic Evitar el rebuig dels immigrants i impedir que el nivell educatiu dels centres escolars acollidors baixi.</p>
NOVA EXPERIÈNCIA	<p>EXPERIÈNCIES EN EL MATEIX ÀMBIT D'ACTUACIÓ QUE L'ANTERIOR</p> <p>Defensors institucionals, defensor del ciutadà de Santa Coloma de Gramenet Veïllar pels drets de la ciutadania en relació amb l'actuació de l'Ajuntament i els organismes que en depenen.</p>	<p>Seguretat ciutadana, PAVEMENT-TRANSFER-COMPAS Treballar les discriminacions dins de l'àmbit policial per tal de trencar els prejudicis existents.</p> <p>Àmbit socioescolar, IES Cavall Bernat de Terrassa Garantir la resposta educacional i els hàbits de relació, i aconseguir l'assoliment progressiu de normes, actituds i hàbits.</p>

	ACORD	CONSENS
NOVA EXPERIÈNCIA	EXPERIÈNCIES EN EL MATEIX ÀMBIT D'ACTUACIÓ QUE L'ANTERIOR	<p>Àmbit immigració, Projecte ZOCO-ARATNACLA-COLOMA Capacitar persones immigrades per a l'exercici professional de la mediació intercultural, inserir-los, donar a conèixer aquesta professió, i contribuir a assolir una convivència més constructiva.</p> <p>Medi ambient, Projecte Reducció de Residus Arribar a unes pautes de gestió socioeconòmica respectuoses amb els cicles ecològics a partir de la reducció de residus posant èmfasi en l'educació ambiental.</p> <p>Defensors institucionals, Fòrum de Síndics i Defensors Locals Millorar la coordinació, comunicació i uniformització de totes les sindicatures i oficines de defensors locals.</p> <p>Participació ciutadana, Pla Integral de Mataró Assolir la transformació global dels barris i millorar-hi la qualitat de vida dels veïns i veïnes.</p>
	EXPERIÈNCIES EN DIFERENT ÀMBIT QUE L'ANTERIOR	
		<p>Participació ciutadana, AMEDIAS Promoure el diàleg i l'obertura cap a noves dinàmiques socials i millorar l'oferta de respostes públiques als problemes i conflictes de la ciutadania.</p>

Així doncs, en la recerca actual es passa de les divuit experiències als trenta projectes analitzats. Resumint el quadre es pot dir que les experiències analitzades l'any 2000 i que continuen existint són un total de dotze projectes. Cinc d'aquestes experiències tenen la finalitat d'arribar a un acord entre les parts enfrontades. I les experiències que continuen existint i tenen com a finalitat arribar a un consens per actuar d'acord amb la GAC són nou. Cal recordar que una de les variables analitzades és la finalitat de les experiències, és per aquest motiu que alguna de les experiències està en dos dels escenaris representats; la finalitat d'una experiència es pot basar a generar consensos per actuar d'una determinada manera i al mateix temps arribar a acords davant d'un conflicte concret.

Continuant amb els escenaris, trobem les experiències originàries que al llarg d'aquests últims quatre anys han finalitzat. Aquestes experiències són sis i totes tenien com a finalitat la prevenció dels conflictes. Els motius de la finalització han estat diversos. En alguns casos, han acabat un cop acomplert l'objectiu de la seva existència. En altres experiències, la conjunció de diversos aspectes, com la falta de recursos, la manca de col·laboració, etc., han dut el projecte al final.

Com a experiències que han nascut d'un projecte ja estudiat en la recerca anterior s'analitzen un total de dotze projectes. Cal fer diferents esments a aquestes noves experiències. Algunes d'elles estan agrupades dins d'un mateix apartat, ja que són filles d'una mateixa experiència; és el cas dels projectes ZOCO, ARATNACLA i COLOMA, que són fills del Projecte Alcàntara. I d'altra banda, s'ha introduït una nova experiència, la del defensor del ciutadà de Santa Coloma de Gramenet per la seva importància com a generador del Fòrum de Síndics i Defensors, fruit de la impossibilitat d'analitzar en profunditat una de les experiències de l'àmbit dels defensors institucionals. Així, s'observa una nova experiència generada per actuar davant de conflictes concrets. Hi ha deu experiències que sorgeixen d'anteriors projectes que tenen com a finalitat arribar a un consens per tal de facilitar uns procediments de GAC transformativa. I, per acabar, hi ha una nova experiència que s'inscriu en un àmbit d'actuació diferent de l'experiència mare, passar de ser una iniciativa des de l'Administració local a esdevenir una iniciativa dels mateixos actors tot i que des del vessant de la societat civil.

La característica comuna que sembla que es troba en totes les experiències és que els àmbits d'actuació són seleccionadors; és a dir, les experiències que tenen com a finalitat arribar a un acord fruit d'un conflicte estan en tots els casos dins de l'àmbit dels defensors institucionals i dels serveis socials municipals. És una característica que destaca la institució de què és iniciativa. En tots els casos, qui l'incentiva és l'Administració pública local. Es tracta, doncs, d'unes primeres conclusions estretes del quadre resum que no es poden extrapolar en el total d'experiències de GAC existents, però que cal tenir en compte.

Unes noves conclusions que sí que són extrapolades i que s'extreuen d'aquest quadre és que la GAC continua existint a Catalunya, fruit de les experiències que s'han mantingut i també dels nous projectes generats. S'observa una paritat entre les experiències que continuen existint i els nous projectes, fills de les primeres. Així, es pot dir que la GAC és present en les entitats d'àmbit local a Catalunya i, a més, s'està reproduint en noves experiències de la mateixa índole; es podria concloure, doncs, que els àmbits treballats són els propicis per a la pràctica de la GAC.

Aquest informe tracta d'explicitar quin és el treball fet fins al moment i extreure les primeres conclusions. Un cop conegudes i entrevistades totes les experiències és el moment de dur a terme el tercer dels objectius abans esmentats, avaluar, per mitjà de la selecció d'uns criteris i l'establiment d'uns indicadors, quines d'aquestes experiències són susceptibles d'associar-se al concepte de *bones pràctiques*.

És a dir, després d'establir les conclusions finals d'aquesta primera part de l'estudi es tracta d'establir una experiència prototipus de bona pràctica, a partir dels indicadors ja definits, i analitzar en cada un dels àmbits els trets característics de la bona pràctica.

CONCLUSIONS DE LES EXPERIÈNCIES



En la recerca de l'any 2000, objecte del nostre estudi, s'havia partit de l'assumpció que, ateses les característiques de la nostra societat i del sistema de govern, es considerava necessari establir noves fórmules de governabilitat, en què la qualitat de govern estaria definida per una nova manera de gestionar el conflicte col·lectiu que impliqués efectivament la ciutadania.

De l'anàlisi dels diversos àmbits tractats es va extreure una conclusió principal: la GAC era present a Catalunya, encara que les institucions i les persones que l'haguessin incentivat, definit, elaborat tècniques, etc., podien no ser-ne plenament conscients.

Què s'ha mantingut o ha canviat respecte d'aquesta qüestió quatre anys més tard?

Partint de la mateixa assumpció i per mitjà de l'avaluació dels diversos àmbits analitzats, podem afirmar que la GAC és una realitat viscuda i cada cop més present a Catalunya. En aquest moment, les institucions i persones entrevistades són més conscients que el seu treball està situat en el marc de fórmules de prevenció, resolució i transformació dels conflictes socials i que, en molts casos, va més enllà d'uns procediments i/o unes tècniques per trobar solucions a problemes concrets. Avui, les persones i institucions que han incentivat, definit i elaborat tècniques, si bé no utilitzen sovint el concepte GAC, sí que en reconeixen el significat i els usos.

Una altra de les conclusions principals que s'esmentaven quatre anys enrere era que es tenia una visió fragmentària del conjunt d'experiències de GAC que s'estaven desenvolupant. És a dir, en la majoria dels casos, no es tenia constància d'allò que s'estava fent en altres llocs i de quines eren les repercussions indirectes de les seves accions.

L'any 2004, per contra, tenim elements suficients per creure que aquesta visió fragmentària s'està diluint, ja que en alguns àmbits hem detectat que les persones que desenvolupen les experiències coneixen altres projectes similars del seu mateix àmbit i fins i tot, en el cas del defensors institucionals o síndics municipals, s'ha arribat a un cert grau de coordinació i d'intercanvi de coneixements a partir de trobades d'abast nacional. Respecte del coneixement i la capacitat de planificació de les repercussions indirectes de les accions derivades de les intervencions dels projectes de GAC, creiem que, en general, s'ha superat aquest estadi; a més, en molts casos el fet que fa uns anys enrere es desenvolupessin experiències pioneres de GAC a Catalunya ha permès que els nous projectes acumulin i aprofitin el coneixement generat i que aquest s'hagi incorporat en forma de nous objectius o nous mètodes d'intervenció.

A banda d'aquest parell de conclusions principals, cal comentar que les experiències que han finalitzat, tant les que es mantenen com les que han evolucionat i les que han generat nous projectes, comparteixen una visió positiva del conflicte, o com a mínim, no adversalista, i entenen la importància que tenen en el tractament dels conflictes col·lectius per damunt dels individuals.

L'any 2000 comparàvem els casos analitzats dels diferents àmbits amb experiències d'altres processos de GAC desenvolupats fora de les nostres fronteres, i afirmàvem que en altres països com els EUA, Anglaterra o França hi havia estructures i serveis formals que generalment oferien mediació i que els àmbits on es desenvolupava eren similars als observats en l'estudi: des de problemes veïnals, familiars, de policia i crisi, fins a relacions de minories, sobre el medi ambient, de l'escola, la justícia o la ciutat.

Actualment, hi ha més possibilitats de comparació, ja que el nombre d'experiències desenvolupades i analitzades fora de les nostres fronteres, especialment en l'entorn europeu, és superior. En el marc dels països de la Unió Europea la gran majoria d'aquestes experiències s'ha desenvolupat a principis i mitjans anys noranta. En general, aquests projectes, tal com es comentava en la recerca de fa quatre anys, fan referència a propostes de GAC, especialment respecte de la mediació, a partir de la creació d'estructures i serveis com a resposta a problemes quotidians en diferents àmbits i que són compartits per quasi la totalitat dels

països de la UE. Malgrat tot, també s'observa la incorporació d'aquests procediments en projectes i actuacions que van més enllà dels objectius específics de la mediació i que tenen, en molts casos, la finalitat de millorar la qualitat de vida dels ciutadans o d'un segment concret de la població i d'impulsar un clima i un estat de convivència pacífica o reduir el risc de confrontació social a partir de la prevenció i la transformació dels conflictes; per tant, s'introdueix la GAC en la gestió de la governabilitat. Els temes en què es desenvolupen aquestes pràctiques continuen sent generalment els mateixos que els analitzats a Catalunya.

En els darrers anys, la GAC ha esdevingut i esdevé encara més una fórmula que permet avançar i modernitzar els models d'aproximació, detecció i tractament de la conflictivitat, i que ofereix respostes i facilitat canvis importants en les estructures organitzatives de l'Administració. La preocupació per la millora i la modernització de les estructures i serveis de l'Administració per oferir respostes basades en la GAC, que satisfacin els problemes de ciutadania, era i és una constant en altres països del nostre entorn. Com comentàvem abans, fa més temps que es proposa la utilització de tècniques i mètodes de la GAC per reduir o prevenir conflictes de caràcter social.

Experiències més recents de Suècia, Finlàndia, Bèlgica, Holanda, Itàlia, Portugal, Alemanya, Àustria i evidentment França i Anglaterra demostren com cada cop més es proposa la utilització dels mètodes i les tècniques de la GAC en el marc, generalment, d'àmbits territorials locals i que, entre les pràctiques de GAC desenvolupades, la mediació i els serveis de mediació específics són les estructures més citades i emparades per les administracions i els actors implicats en la seva execució. Malgrat tot, també hi ha experiències que, referint-se a espais de reflexió i treball en l'entorn de la "mediació social", van més enllà dels seus objectius específics i de curt termini. Es tracta d'experiències que traspassen la mediació i s'endinsen en la conflictivitat manifesta i latent de l'estructura i l'entramat social, i que utilitzen metodologies de treball i procediments estratègics i adaptats amb objectius a llarg termini: la millora i el desenvolupament d'un barri, les condicions d'un segment de població, etc.⁴

4 Per obtenir més informació respecte de les experiències impulsades en diferents països de la Unió Europea, vegeu *Médiation sociale et nouveaux modes de résolution des conflits de la vie quotidienne*. París, setembre de 2000.

Tot i no plantejar-se la necessitat de crear serveis específics de GAC, com a resposta i solució a les demandes i problemes dels ciutadans expressats en 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 implicats amb diferents percepcions i interessos, i que impliquin la millora de l'aprenentatge col·lectiu i de l'educació cívica.

Tots aquests esdeveniments i elements analitzats, així com el resultat de l'avaluació de les experiències mantingudes, desenvolupades i generades de nou a Catalunya, ens porten a pensar que es fa necessari continuar treballant i expandint un nou estil de gestionar el conflicte col·lectiu. Un nou estil que apareix en un context on encara és vigent el tradicional model d'aproximació i tractament de la conflictivitat social que hem anomenat govern. Aquest nou model, que es pot percebre a partir de les experiències analitzades l'any 2000 a Catalunya i que ara són avaluades, significa un replantejament de les estructures de govern, els comportaments i les actituds dels governants i també dels ciutadans.

Fins ara el sistema de govern ha estat el compensador de les inevitables errades del mercat i el garantidor de la cohesió social i l'equitat. Darrerament, es parla del cada cop més important paper que té i està tenint el Tercer Sector en l'aproximació, detecció i tractament de la conflictivitat, oferint respostes i facilitant canvis importants en la cultura i els comportaments dels ciutadans. En aquest sentit, la pèrdua de lideratge de l'Administració com a única institució capaç de donar resposta satisfactòria als problemes dels ciutadans, més l'aparició de noves demandes i nous problemes, ha propiciat el replantejament de les relacions entre les institucions públiques i la societat civil organitzada. Avui dia 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 poden plantejar i oferir propostes a la conflictivitat a través dels mètodes propis de la GAC.

Precisament, en la recerca de l'any 2000, es comentava que davant d'aquest dilema altres governs com el d'Anglaterra o els EUA, de ben segur amb una altra concepció i filosofia de l'estat del benestar i d'un

important paper històric de l'acció política i social col·lectiva en la configuració dels estats i les seves estructures polítiques modernes, propiciaven que des d'altres tipus d'institucions i entitats, ja no estrictament governamentals, s'executessin i impliquessin programes de gestió alternativa de conflictes.

En aquest sentit, en els darrers anys s'ha propiciat en el marc europeu la multiplicació d'accions en els àmbits locals i nacionals de GAC que tenen com a comú denominador donar resposta a problemes quotidians i a dificultats vinculades a la vida comunitària i, particularment, als que es desenvolupen en els barris més degradats, on les tensions entre els habitants s'han incrementat a causa de factors econòmics i socials com l'atur, les crisis econòmiques, els corrents migratoris, etc.

La GAC apareix com una mesura que s'incorpora en el marc dels plans estratègics i de desenvolupament i vinculada als conflictes apareguts en l'espai públic, especialment a les preocupacions per la convivència pacífica ciutadana, la cohesió social i la seguretat, i on el Tercer Sector té un paper més que destacat en la creació, posada en marxa i coparticipació d'una quantitat important d'experiències, ja sigui com a organització que pren la iniciativa o com a col·laborador i cogestor de les mateixes experiències amb altres institucions governamentals tant a escala local com nacional o estatal.

Així, donant resposta a les necessitats i demandes de l'espai públic, la GAC permet encarar i sumar-se a la necessitat d'aprofundir i innovar en la democràcia derivada del desprestigi de la política, o la necessitat de millorar els processos i les estructures de la gestió pública davant la radical insuficiència de polítiques i programes per oferir, per mitjà de l'aparició en escena i la intervenció d'organitzacions sense afany de lucre i l'acció col·lectiva dels ciutadans. Per exemple, a Anglaterra una ONG, Mediació UK, ofereix serveis de mediació concertats amb l'Administració local i estatal en conflictes d'índole veïnal, de salut, d'urbanisme, laborals i a les organitzacions per mitjà de personal professional remunerat i persones voluntàries. Una altra experiència se situa a Milà, Itàlia, on l'Associació Le Crinali, de mediació cultural, ofereix serveis i pràctiques de GAC en l'àmbit dels serveis socials i la protecció maternal i infantil als hospitals. Finalment, destaca també una

pràctica desenvolupada a la localitat de Pierrefitte-sur-Seine, a França, on es crea el Centre Social i Cultural Georges Brassens, que té com a objectiu eliminar la violència i millorar les condicions de vida dels habitants al barri, i en la qual l'Administració local, per mitjà del finançament, les associacions i les entitats de comerciants participen i col·laboren en aquest projecte.

A Catalunya, la majoria de les iniciatives de la GAC van ser proposades i executades bàsicament per l'Administració mitjançant algun dels seus departaments, o bé a escala individual per persones vinculades també a algun departament municipal. En altres països, el paper d'organitzacions, entitats, associacions i fundacions és molt més rellevant en la creació, desenvolupament i finançament dels projectes relacionats amb la GAC. Tal com comentàvem l'any 2000, nosaltres continuem sent del parer que en un estadi inicial la posada en marxa i el finançament dels programes de mediació comunitària potser haurien de dependre de l'Administració; posteriorment, i cop consolidats i desenvolupats els actuals projectes o amb la creació de nous programes a partir dels generats, s'haurien de donar les condicions per permetre que altres organitzacions participessin amb pes i força en aquests projectes o, fins i tot, que en prenguessin el relleu.

La proliferació de moviments polítics i socials dels últims anys ha incrementat la complexitat dels processos d'adopció de decisions, i ha trencat el monopoli de l'Estat. D'aquesta manera, els governs, les entitats, les organitzacions i els ciutadans estan cada cop més interrelacionats, i s'obren molts més espais per articular dinàmiques negociadores sobre els problemes que cal solucionar i com s'ha de fer. 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 incorporen elements de la GAC.

Tenint en compte la constitució de les organitzacions socials i la seva proximitat ciutadana, aquestes entitats han esdevingut un element clau per a la prevenció, detecció i gestió dels possibles conflictes col·lectius. El paper d'aquestes organitzacions no és pas nou, ja que Catalunya compta amb una tradició molt important de moviment associatiu i de

voluntariat, però ara es planteja un nou repte, que és, precisament, el seu paper en la recerca d'una nova forma de gestió davant dels conflictes tradicionals no resolts i davant l'aparició de nous conflictes que tenen lloc dins l'espai públic.⁵ Aquest és el cas, per exemple, de la gestió del conflicte en el terreny del medi ambient. Davant el problema de la gestió ambiental i la insuficient capacitat de solucionar-lo per part del govern, les entitats ecologistes proposen a les administracions locals una manera alternativa de gestionar aquest conflicte.

Respecte de la qüestió de la millora i l'aprofundiment democràtic, pensadors i sociòlegs d'èpoques modernes han subratllat que la fortalesa d'una societat democràtica depèn –en gran mesura– del grau d'organització i articulació de l'acció col·lectiva, de la seva societat civil, que, d'altra banda, s'estructura a partir del fet associatiu. Altres autors més contemporanis –Macpherson, Coleman, Ostrom, Barber i Putnam– subratllaven la correlació que hi ha entre la societat civil forta i compromesa i la consolidació democràtica i la capacitat de resposta davant de problemes col·lectius.

En aquesta direcció, hem pogut observar a partir de l'avaluació dels projectes de GAC que s'ha obert un camí cap a la col·laboració i coordinació per mitjà de la participació i la gestió de les experiències entre les institucions governamentals i les entitats sense afany de lucre en l'àmbit local, així com de les experiències impulsades des dels organismes públics que han passat a ser desenvolupades per organitzacions del Tercer Sector. Aquests projectes coordinats entre diferents organismes són nous horitzons que impliquen canvis d'actituds i comportaments davant d'aquesta cogestió.

En totes les experiències desenvolupades i avaluades es treballa per prevenir i resoldre els problemes que els ciutadans plantegen o dels quals l'Administració té constància a través dels canals i les vies de comunicació establerts.

5 Per obtenir més informació sobre el paper de les organitzacions sense afany de lucre en la gestió de conflictes, vegeu N. Lafuente; F. Camps. *La gestió alternativa de conflictes en les organitzacions del Tercer Sector*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill, octubre 2003 (Finestra Oberta, 36).

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 i recollint els interessos dels diferents actors de la comunitat. Fins i tot, es percep una voluntat explícita de modificar de mica en mica les actituds o els valors sobre els quals construïm els comportaments de la ciutadania.

Finalment, fruit de les experiències recollides l'any 2000 i avaluades el 2004, podem afirmar que la GAC és una realitat viscuda a Catalunya, objecte de reflexió i desenvolupament, així com d'intercanvi de coneixement; esdevé una resposta a una necessitat comunitària i social, com és el conflicte, a favor del diàleg i la convivència, i a partir del manteniment i l'execució de projectes de GAC i la creació de noves experiències.

Tal com es mostra en la totalitat dels diferents projectes examinats, la GAC és una manera de treballar innovadora, tant respecte de la metodologia com en la gestió dels conflictes observats i tractats; sensible, pel que fa a l'aproximació del problema i la capacitat de catalitzar i de donar la paraula per mitjà de la seva participació als agents implicats i afectats, i a d'altres; eficaç, ja que afecta la millora i la modernització de les estructures de l'Administració i permet avançar en la prevenció i la resolució de conflictes socials, i satisfactòria, ja que s'han obtingut resultats a partir de processos d'acord per actuar i la generació de consensos davant de les dificultats que es puguin plantejar i que permeten modificar les estructures i les actituds sobre les quals es construeixen els comportaments de la ciutadania en un marc d'aprofundiment democràtic.

En el context democràtic de la nostra societat, la GAC aporta fórmules i elements de valor i de millora de la forma com ens relacionem i ens governem, i fa, encara més, de la democràcia un ordre de convivència, un clima moral i una manera de viure i conviure en pau.

LA BONA PRÀCTICA



Parlar de bones pràctiques a Catalunya és un exercici innovador d'aproximació a la realitat, d'aplicació i gestió de la qualitat que està en voga en l'actualitat.

Des de molts àmbits de treball i agents, tant des de polítiques públiques locals en àrees, com per exemple, joventut, medi ambient, i universitats, empreses i entitats del món associatiu, es donen processos de redimensionament i repensament de l'activitat que duen a terme que passen per l'establiment de bones pràctiques. En molts casos, la introducció de criteris de bones pràctiques no ha anat acompanyada d'una generació prèvia de teoria, ja que es tracta d'un concepte molt jove que s'està modelant i definint segons els interessos de cada institució o la pràctica que vol incorporar elements de qualitat en el si del seu projecte. Més enllà d'iniciar una experiència amb uns actors i processos d'aplicació determinats que duguin a uns resultats finals, es tracta d'instaurar criteris concrets que ens permetin determinar l'experiència com a bona pràctica.

Una primera definició de bona pràctica és la que ens dóna la Fundació Carles Pi i Sunyer en referència a l'àmbit d'actuació local: *"Una buena práctica es cualquier actuación o experiencia implantada, impulsada por una administración local, basada en un proyecto y una planificación previos, que responde de forma innovadora y satisfactoria a una problemática del contexto, ya sea por razón de una nueva materia de actuación o por una metodología de excelencia."*⁶

Una bona pràctica no és bona en si mateixa sinó que ho és en relació amb l'entorn en què es du a terme. Així, per analitzar les experiències i descriure-les com a bones pràctiques s'ha de tenir en compte tant el context social i territorial com l'institucional, és a dir, han d'es-

6 Figueras, T.I. (coord.). *Criterios para detectar buenas prácticas locales*. Barcelona: Fundació Carles Pi i Sunyer, 2003 (Documents Pi i Sunyer, 25, pàg. 7)

tar caracteritzades pel context en què s'insereixen, el procés des del punt de partida fins a l'aplicació de la pràctica, els recursos mobilitzats i els resultats, que són el veritable indicador de la bona pràctica.

En el fons, del que s'està parlant és de dotar la institució, la pràctica o el projecte d'unes característiques innovadores d'excel·lència que no són altra cosa que dotar-los d'elements de qualitat. S'estableixen, així, criteris de bones pràctiques que són garantia de la qualitat del projecte, de la seva gestió i del treball de l'organització o dels agents participants.

Entrant en termes de la qualitat, l'àmbit que tradicionalment ha treballat més amb aquest concepte és el de l'empresa. Des d'aquest sector s'ha escrit molta literatura i s'han impulsat moltes iniciatives per tal de millorar la gestió de l'empresa i també del producte final mitjançant elements de qualitat.

Així, en el món empresarial, el concepte de qualitat ha anat evolucionant i ampliant-se amb el temps; inicialment s'enfocava a la qualitat del producte, per després incloure-hi els clients i finalment englobar-hi els grups d'interès de l'organització, com la mateixa organització com un tot.

El terme *qualitat total* o *excel·lència* sorgeix als anys vuitanta als Estats Units com a *Total Quality Management*. A Europa no és fins el 1999 quan l'*European Foundation for Quality Management (EFQM)*, dedicada a la promoció de la gestió de qualitat total com a camí cap a l'excel·lència empresarial, parla d'excel·lència i la defineix com: "*una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, es decir, en general, los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general.*"⁷

Aquest canvi de la cultura empresarial cap a la qualitat total és un procés complex i dinàmic. És en aquest punt on introduïm el concepte

7 <http://www.euskalit.net/erderaz/calidadtotalyexcelencia1.php>

de *cultura de la qualitat*. Segons Drummond,⁸ la gestió de la qualitat total és una filosofia empresarial fonamentada en la satisfacció del client. La seva finalitat no són els beneficis econòmics ni la qualitat en si mateixa, sinó la viabilitat permanent de l'empresa. Desenvolupar aquesta gestió és un procés que requereix visió, planificació i aplicació disciplinada de treball i habilitat i que posa l'èmfasi en la totalitat del sistema de transformació. La millora continua en la gestió de la producció de béns i serveis és l'element fonamental d'aquesta filosofia.

Des d'aquest sector empresarial, la qualitat és vista com un objectiu per assolir per tal d'obtenir la rendibilitat empresarial i l'eficiència productiva mitjançant la seva viabilitat. Les variables organització i comunicació són elements clau com a actitud i mètode de treball.⁹ En aquest sentit, la qualitat d'aquestes variables s'emmarca en els processos, és a dir, en l'organització, les estratègies, els projectes, l'estil de direcció, la seva adaptació als temps canviants i a les necessitats.

La qualitat empeny cap a una nova cultura organitzativa i introdueix conceptes i pràctiques innovadors com el treball en xarxa. Xarxa¹⁰ com a element no jerarquitzador, sinó de coordinació, d'intercanvi d'idees i d'estímul de la creativitat.

Els principis bàsics que la caracteritzen són els següents:

- Connexió com a formació d'estructures multidimensionals que propicia l'associació i la solidaritat.
- Heterogeneïtat, en el sentit que un mateix element es pot transformar i permutar sense que per això quedi exclòs de la xarxa.
- Multiplicitat dins la xarxa en què un mateix contingut es pot interpretar de diferents maneres. La multiplicitat propicia el pluralisme.
- Descentralització. La xarxa pot tenir diversos centres i implica connexions alternatives més enllà d'una única estructura jeràrquica.

8 Drummond, H. *Qué es hoy la calidad total. El movimiento de la calidad*. Bilbao: Ed. Deusto, 1995.

9 Carballo, R. *Innovando en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.

10 *Nova cultura organitzativa i treball en xarxa*. Pla de Formació del Voluntariat de Catalunya. Institut Català del Voluntariat. Any 2003-04.

- Creixement. La xarxa no es una estructura tancada i acabada sinó que en qualsevol moment es pot enllaçar amb una altra xarxa i créixer.

S'observa la xarxa, doncs, com un dels indicadors de qualitat.

El treball en xarxa incorpora els conceptes d'*integralitat* i *transversalitat*. En paraules de Brugué,¹¹ es tracta d'un model de gestió en l'àmbit públic que es basa en la proximitat, la diversitat, la participació i l'habilitació; una dinàmica de treball en què la comunicació, l'empatia, la creació d'espais de trobada entre els diferents actors immersos en una problemàtica treballen conjuntament per resoldre qualsevol tipus de problema. Brugué introdueix el terme *pensar integralment*, que implica modificar la cultura organitzativa, més enllà de reformes estructurals.

La fluïdesa, la qualitat, la rapidesa, l'eficàcia, la flexibilitat de la xarxa de relacions i de l'estructura de l'organització és fonamental perquè les coses es facin amb més eficiència, mitjançant més col·laboració i orientació cap a objectius comunament compartits.

Així, aplicar la qualitat va més enllà del compliment de les especificacions d'un procés, producte o servei, significa adoptar una estratègia de gestió integral i transversal destinada a situar l'organització en condicions de competir. I és l'atribut de qualitat el que ens permet dir que una organització o projecte, en tant que experiència, pot esdevenir una bona pràctica. Cada vegada més, es posa de manifest que la qualitat constitueix el factor determinant de l'èxit d'una organització en un entorn econòmic i social inestable i canviat com l'actual. Es tracta, doncs, de pensar i actuar amb criteris de qualitat en aquest context de complexitat, d'incertesa i d'immediatesa social.

Continuant en el món dels serveis públics, Prieto¹² argumenta que el desenvolupament de la democràcia i de la societat pluralista ha comportat una major organització i presa de conscienciació ciutadana que cada cop és més exigent en la qualitat dels serveis que presten els poder públics.

11 Brugué, J. "Especialització vs. integralitat: l'etern dilema organitzatiu". Barcelona: CIFA, gener 1998 (Revista de Serveis Personals Locals, 7).

12 Prieto, H. "El diseño y la producción de unos servicios personales de calidad". Barcelona: CIFA, setembre 1997 (Revista de Serveis Personals Locals, 6).

D'aquí que en l'argumentació de Prieto sobre la qualitat dels serveis en les organitzacions es fa una caracterització de cinc indicadors que garanteixen aquesta qualitat:

- 1) Fiabilitat en el fet que el servei es presti de forma adequada.
- 2) Capacitat de resposta amb puntualitat i rapidesa.
- 3) Seguretat en el fet que el tracte sigui professional i que transmeti credibilitat.
- 4) Capacitat de generar empatia a través de la comunicació, la comprensió i l'accessibilitat.
- 5) Necessitat que les instal·lacions i l'instrumental siguin tangibles.

Criteris de bones pràctiques

Tal com s'ha comentat anteriorment, l'establiment de bones pràctiques s'ha donat en diversos àmbits en relació amb la societat. Des d'aquests diferents sectors i per mitjà dels diversos experts referenciats i analitzats s'han establert diferents criteris per tal de determinar un projecte com a excel·lent o de bona pràctica.

Tenint en compte el nostre objectiu, determinar criteris de bones pràctiques en la gestió alternativa dels conflictes, hem considerat diferents recerques referents al tema d'estudi per tal d'analitzar quins són els criteris utilitzats.

Des de l'àmbit empresarial i de la mà de l'*European Foundation for Quality Management* es crea el Model EFQM d'excel·lència com a eina d'avaluació per tal que una organització, més enllà del sector al qual pertany, pugui comparar-se, mesurar-se i avaluar-se. Aquest model estableix uns principis d'excel·lència o qualitat total en la gestió de l'organització que conformen les "millors pràctiques". Aquests conceptes fonamentals de l'excel·lència són els següents:

- 1) Orientació cap als resultats. L'èxit continuat depèn de la satisfacció de les expectatives de tots els grups d'interès de l'organització. Així, la qualitat esdevé punt de trobada entre els propietaris de l'empresa, els directius i treballadors, i els clients, ja que tots ells tenen interès per la qualitat del treball.

- 2) Orientació cap al client. La satisfacció del client depèn del valor percebut en el producte o servei respecte de les seves expectatives. És, doncs, un element d'excel·lència aconseguir-ne la fidelitat.
- 3) Els líders o directius de l'organització. Aquestes persones són facilitadores d'aquesta qualitat total entesa com a estratègia que tracta de dirigir i coordinar accions per tal d'aconseguir la millora de l'eficiència de l'organització. Cal que aquesta estratègia s'integri en la cultura de l'organització; és el que més endavant definirem com a cultura de la qualitat.
- 4) L'organització. Com a conjunt de processos que generen productes o serveis.
- 5) Desenvolupament i implicació de les persones. Passa per fer-les participar del projecte mitjançant mecanismes de comunicació i participació.
- 6) Aprenentatge, innovació i millora contínua. La millora contínua és la part de la gestió encarregada d'ajustar les activitats desenvolupades per l'organització mitjançant la major eficàcia i eficiència. És aquesta millora contínua la que ens ha de dur cap a l'excel·lència.
- 7) Desenvolupament d'aliances i vincles estables. Basats en la confiança amb altres organismes col·laboradors.
- 8) La responsabilitat social corporativa. És un element clau en la gestió de la qualitat i la millora contínues. Es basa en el reconeixement per part de les organitzacions dels impactes social, ambiental, econòmic, etc. que produeixen en el seu entorn a les diferents parts interessades.

Així, s'entén l'organització (empresa, entitat, institució, organisme) com un sistema integrat per aquests criteris dividits en els facilitadors (lideratge, política i estratègia, persones, recursos i aliances i processos) i els resultats (resultats en els clients, en les persones, en la societat, i resultats clau de l'organització).

Des del vessant de govern i de gestió local, i tornant a la Fundació Carles Pi i Sunyer,¹³ s'han establert uns criteris al màxim nombre dels quals ha de respondre una experiència per tal de ser determinada com a bona pràctica.

13 Figueras, T.I. (coord.). *Criterios para detectar buenas prácticas locales*. Barcelona: Fundació Carles Pi i Sunyer, 2003 (Documents Pi i Sunyer, 25).

- 1) El primer criteri és el d'innovació: es tracta de la introducció o millora, ja sigui segons la matèria, àmbit d'actuació o metodologia, d'elements amb la finalitat de millorar l'organització interna i en relació amb l'entorn de l'experiència.
- 2) Un altre dels criteris que s'han de tenir en compte es la transferibilitat, que avalua la capacitat d'una experiència de ser repetida en experiències d'altres contextos. Aquests dos primers criteris són considerats els més importants per definir l'experiència com a bona pràctica.
- 3) Els dos següents són criteris que s'estableixen per tal que les experiències siguin exitoses. La factibilitat com a característica d'un projecte que ha tingut en compte el context econòmic, sociopolític i organitzacional en què s'emmarca i s'hi ha adaptat.
- 4) L'impacte positiu que té l'experiència en l'àmbit concret d'actuació que implica canvis positivament valorats en l'entorn. La factibilitat i l'impacte positiu de l'experiència estan garantides per un seguit de criteris de gestió en el seu disseny i implementació: la planificació, el lideratge, les responsabilitats aclarides i el sistema d'avaluació.
- 5) La planificació de l'experiència es refereix a la previsió, el disseny i el fet de dur a terme l'actuació.
- 6) Juntament amb la planificació trobem les responsabilitats definides sobre les funcions que corresponen a cadascú dins del projecte.
- 7) La variable lideratge sòlid avalua les capacitats de les persones iniciadores del projecte de coordinació i avaluació entre els diferents actors que hi intervenen, així com la seva capacitat de negociació, diàleg i participació.
- 8) El sistema d'avaluació és un altre dels punts destacats. Aquesta avaluació ha de ser contínua, des dels objectius definits fins al procés d'actuació. L'avaluació ha de tenir en compte els conceptes de flexibilitat de l'experiència si es produeixen canvis en l'entorn i l'estabilitat en el sentit de mantenir els resultats establerts al llarg del temps.
- 9) Com a criteris transversals destaca la implicació de la ciutadania en els diferents processos de l'experiència que, juntament amb el *peer-recognition*, esdevenen essencials per a la legitimitat del projecte.

- 10) El *peer-recognition* és entès com el reconeixement i la valoració de la iniciativa.

Són deu criteris que es consideren essencials perquè una experiència pugui ser definida com a bona pràctica per la seva qualitat en relació amb aquests indicadors esmentats en l'àmbit dels serveis públics.

Ja més específicament, i des del vessant de gènere, la Diputació de Barcelona va elaborar recentment un estudi sobre bones pràctiques de gènere en l'àmbit local.¹⁴ Els criteris per a la recollida de les bones pràctiques s'estructuren des de dues aproximacions diferenciades. La primera és una aproximació pràctica en què s'analitza l'experiència segons els elements següents:

- 1) L'anàlisi i el diagnòstic de la realitat i de les necessitats existents. En aquest apartat es té en compte el fet d'abordar la problemàtica en tota la seva complexitat i d'implicar la ciutadania en l'anàlisi, sempre dins d'un marc referencial d'objectivitat.
- 2) Les estratègies per aconseguir els objectius fixats mitjançant un ampli consens i arribant a una bona part de la població.
- 3) L'acció transversal que implica diversos departaments i serveis i que propicia una cultura de col·laboració.
- 4) La participació de les organitzacions i el treball en xarxa. Es tracta d'afavorir la creació de grups i la participació a partir del consens i la coresponsabilització i, així, pactar criteris d'avaluació.

La segona aproximació a les bones pràctiques és de tipus reflexiu. Recull criteris de bones pràctiques en relació amb la societat i la institució. Pel que fa a la societat es fixa en les experiències que produeixen innovació, en metodologies participatives, en la ruptura d'estereotips i que generen una àmplia sensibilització. Com a bones pràctiques en relació amb la institució es posa èmfasi en la transversalitat del problema en totes les àrees, de manera que s'aconsegueix la sensibilització i el compromís per desenvolupar polítiques específiques relacionades amb el problema existent, i també la creació de sistemes d'informació, comunicació i treball compartit.

¹⁴ *Bones Pràctiques i auditoria de gènere – Instruments per a polítiques locals*. Diputació de Barcelona, 2003.

Si fins ara ens hem fixat en els criteris per a la recollecció de les bones pràctiques, ara es tracta, dins del mateix estudi de gènere, d'elaborar categories per classificar bones pràctiques. Aquestes categories es diferencien segons els camps temàtics que permeten ubicar cada pràctica en el si de la política pública en què s'inscriu i segons les etapes internes de les polítiques públiques.

Així, pel que fa a la categoria de les etapes de les polítiques públiques es diferencien cinc etapes:

- 1) Etapa d'anàlisi i diagnòstic de necessitats en què l'objectiu és conèixer les metodologies emprades i les entitats i el personal que elabora aquestes metodologies.
- 2) Etapa de disseny en què s'analitzen les metodologies utilitzades, l'avaluació i la viabilitat.
- 3) Etapa d'implementació de la política. En aquesta fase es tenen en compte els recursos humans i materials amb què es compta i la seva difusió externa i interna.
- 4) Etapa de seguiment de la implementació. Aquí es tenen en consideració els recursos humans i materials amb què es compta, la temporalitat establerta per fer el seguiment i la difusió interna i externa dels resultats del seguiment.
- 5) Etapa d'avaluació política. En aquesta última etapa s'analitza l'acompliment dels objectius establerts, els punts forts i febles, l'avaluació de l'impacte de la política i la proposta de les línies futures que s'han de seguir.

Per últim, també es tenen en compte els possibles obstacles per tal de poder engegar, implementar i continuar l'experiència.

A mode de resum, es pot dir que s'analitzen les bones pràctiques segons dos vessants: el descriptiu, amb els objectius, la metodologia, el pressupost i els recursos i la difusió; i el vessant reflexiu, per què la pràctica és considerada una bona pràctica i els obstacles que s'han trobat.

També des de la Diputació de Barcelona, s'ha elaborat una *Guia per a la detecció i anàlisi de bones pràctiques en relació amb la lluita contra l'atur i la creació d'ocupació*. L'objectiu d'aquest document de treball és facilitar la detecció, l'anàlisi, la difusió i l'intercanvi d'expe-

riències locals. Pel que fa a la detecció de les bones pràctiques s'assenyalen tres accions per dur a terme:

- 1) Escollir i detallar els criteris de selecció de les bones pràctiques. Si l'objectiu és la capitalització de mètodes, el criteri de selecció és la innovació i la qualitat de la metodologia. En el cas que l'objectiu sigui la transferència, cal veure quin "dèficit" de bones pràctiques hi ha en relació amb els reptes establerts. I per últim, si l'objectiu per determinar la bona pràctica és la comunicació, cal analitzar a quin públic s'adreça i què és el que es vol transmetre.
- 2) La segona etapa tracta de cercar bones pràctiques que s'adeqüin a aquests criteris de selecció. Per a això es plantegen les qüestions següents: 2.1) qui són els "pioners" en una resposta concreta?; per "pioner" s'entén aquell projecte innovador que posa de manifest la viabilitat d'una nova experiència?; 2.2) quines són les "accions d'excel·lència"?; s'entén per accions "d'excel·lència" aquelles que són capaces de configurar els recursos disponibles de manera òptima, i garantir la perpetuació de l'acció i uns beneficis fiables, tangibles i mesurables?; 2.3) l'última pregunta que caldrà fer-se és si tenen caràcter demostratiu o revelador.
- 3) Finalment, cal verificar la pertinença de les bones pràctiques detectades.

Des de l'àmbit de les polítiques educatives, Subirats¹⁵ elabora uns indicadors per a la detecció d'elements innovadors i alternatius en les experiències. Ens hem interessat per aquesta recerca perquè tot i que no parla específicament de bones pràctiques, sí que s'hi analitzen diferents estudis de cas a partir d'uns criteris que permeten considerar aquestes experiències susceptibles d'esdevenir polítiques alternatives en les experiències.

Primer posarem l'èmfasi en la classificació dels aspectes operatius de les experiències. En la recerca es parla del següent:

¹⁵ Subirats, J. (coord.) *Més enllà de l'escola. Transformacions socials i noves dinàmiques educatives i professionals*. Barcelona: Ed. Mediterrània, 2003.).

- 1) La proximitat com a aspecte essencial per poder respondre a les moltes necessitats i situacions que es donen en l'àmbit més local.
- 2) La integralitat en la visió dels problemes, que ha de comprendre amb una metodologia de treball transversal.
- 3) La importància a la implicació i participació de la ciutadania, de manera que es vagin construint vincles i connexions entre entitats, serveis i col·lectius en un treball en xarxa. Aquest treball en xarxa és un element facilitador d'espais de trobada entre els diferents actors que hi intervenen, al mateix temps que s'encaamina cap a una coresponsabilització i generació de confiança mútua entre aquests actors.
- 4) La organització i institucionalització, en l'àmbit més intern i funcional de l'experiència.
- 5) Per últim, assenyala com a factor clau, les perspectives de futur de l'experiència. En aquest sentit s'argumenta que cal tenir uns objectius ben definits, juntament amb el suport de les administracions i així poder anar creant xarxa entre els diferents actors implicats en l'experiència. Aquests aspectes són els que es van identificant en cada un dels elements caracteritzadors de les experiències.

Més enllà dels aspectes operatius, s'analitza cada un dels estudis de cas segons els elements d'anàlisi aquí descrits.

Primer de tot es caracteritza l'experiència segons el context en què se situa. El següent criteri establert és la solidesa de l'experiència. Aquesta solidesa està determinada per la claredat dels objectius en el moment de néixer l'experiència i després posa l'èmfasi tant en els objectius com en els procediments de treball per consolidar-la. En aquesta consolidació és essencial la integralitat, tant en la generació de respostes com en els mitjans, amb un treball en xarxa que impliqui compartir els problemes amb intervencions conjuntes, de manera que es generi empatia entre els diferents actors. La conjunció d'aquests elements faciliten la solidesa futura de l'experiència per tal de crear expectatives de continuació o extensió del projecte.

Com a tercer criteri que s'ha d'analitzar s'observen els símptomes de canvi d'època i els elements característics del nou estat del benestar. Els trets que caracteritzen aquests indicis de canvi són diversos i estan

relacionats amb els canvis socials. En destaquem generar respostes des de la complexitat del problema per cercar solucions transversals i integrals mitjançant metodologies innovadores.

Com a elements del nou estat del benestar s'observa la generació de coresponsabilitats i la implicació social a través d'un coneixement mutu que permeti el treball transversal i que integri els diversos professionals i serveis des de l'àmbit local. Un dels seus fruits és l'aparició i la gestió del Tercer Sector.

En relació amb els elements de polítiques alternatives en les experiències, destaca la descentralització basada en la confiança, la negociació i la sostenibilitat; la distribució de competències amb la creació de xarxes multiprofessionals que impliquin tant l'Administració local com els ciutadans, i el vessant innovador de les experiències amb unes metodologies de treball modernitzades.

Si aquests són els criteris bàsics d'anàlisi, dins de cada estudi de cas s'emfatitza la detecció de xarxes i líders o elements de lideratge. El fet que es formin xarxes de treball implica una nova metodologia de treball basada en la confiança mútua en què es genera la compatibilitat entre els actors de la xarxa. Aquesta coordinació implica un espai de trobada i la resolució de conflictes interorganitzatius que es va dinamitzant. Pel que fa al paper del lideratge, és important per obtenir la implicació de la resta del col·lectiu i la identificació amb els objectius de l'experiència.

El Tercer Sector i les bones pràctiques

En el moment actual vivim l'acostament de sectors provocat, entre altres factors, per la creixent complexitat social i la incertesa a l'hora d'acostar i donar resposta a la immediatesa de les exigències i les noves necessitats, i també atesa la crisi de l'empresa i els serveis públics, i el creixement i el protagonisme del Tercer Sector dins de la societat.

L'auge d'aquest sector es basa, de manera simplificada, en l'impuls d'una part de la societat civil d'organitzar-se amb fins no lucratius i majoritàriament amb voluntat transformadora. Una de les seves carac-

terístiques clau és la seva independència i la gestió de la gratuïtat, característiques que es basen en els conceptes de prestigi i confiança. El prestigi en una organització es basa en la relació en la confiança, i per tant, és clau per a la seva legitimitat. La clau del seu èxit depèn, doncs, de la seva estratègia de gestió mitjançant la capacitat que té d'establir aliances, innovar contínuament, treballar amb metodologies participatives, de manera eficaç i eficient, gestionar sobre resultats i impactes, tot plegat basat en la cultura de l'aprenentatge continu i gestionant de manera adequada la gratuïtat.¹⁶

No parlem d'altra cosa que de l'ampliació de la cultura de qualitat en el món de les organitzacions sense ànim de lucre. Així, la legitimitat d'una entitat o organització està condicionada per la qualitat en la gestió, el procés i el treball d'aquesta entitat.

Fruit d'aquest interès per la qualitat en el Tercer Sector s'han dut a terme, per exemple, diferents iniciatives per establir normes de qualitat en la gestió d'organitzacions no governamentals. Ens centrem en la Norma ONG amb Qualitat dissenyada amb l'objectiu, per part de les organitzacions, "d'assolir l'excel·lència de la seva gestió i, així, aconseguir la màxima satisfacció de les necessitats dels col·lectius que són la seva raó de ser."¹⁷

Segons aquesta norma, la qualitat de la gestió en les ONG està basada en els principis i valors següents:

- 1) Orientats cap a les persones: la dignitat humana; la defensa dels drets, presents i futurs; la solidaritat; la professionalització, i la voluntarietat.
- 2) Centrats en l'organització: l'orientació al client per tal d'aconseguir la seva satisfacció; la participació i descentralització: no hi ha qualitat sense participació. La descentralització dona responsabilitat a les persones i responsabilitat aporta voluntat de millora i qualitat; la transparència en la gestió com a tret per mantenir la credibilitat davant totes les parts interessades; l'eficàcia com a

16 Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. *ONG, actividades solidarias y gestión de calidad*. Madrid: MTAS, 2004.

17 Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y INTRESS. *ONG con calidad*, pàg. 3

oferiment de resultats en funció dels objectius marcats, i l'eficiència com a relació òptima entre els objectius, els recursos i els resultats. La necessitat de marcar prioritats obliga les ONG a fer una gestió eficient que permeti el més alt grau d'eficàcia amb els recursos de què es disposa; la millora contínua com a valor intrínsec; la gestió de la globalitat de la missió de l'organització que implica buscar la millora de tots els processos clau de l'organització.

- 3) Orientats cap a la societat: el compromís democràtic; la implicació social; la col·laboració amb altres entitats i institucions.

Aquests principis i valors són criteris d'avaluació generats des de la pràctica del funcionament d'una institució o d'un projecte. És així com des de l'experiència pràctica es creen un seguit d'indicadors avaluadors teòrics que ens permeten parlar de bones pràctiques.

En el quadre següent s'intenten resumir els denominadors comuns que tenen els diferents estudis analitzats. És en aquests criteris en els que ens hem fixat per poder indagar què és el que s'està coent entorn d'aquest concepte de *bona pràctica* des dels diversos àmbits i la seva posterior aplicació en la GAC.

CRITERIS	Criteris per detectar bones pràctiques locals	Bones pràctiques i auditoria de gènere	Bones pràctiques en relació amb la lluita contra l'atur	Més enllà de l'escola. Transformacions socials i noves dinàmiques educatives i professionals	Norma ONG amb Qualitat
Innovació	Comporta la introducció o millora per matèria, àmbit d'actuació o metodologia d'elements per tal de millorar l'organització interna i en relació amb l'entorn de l'experiència.	La innovació és un dels criteris en què es fixa l'aproximació reflexiva de bones pràctiques en relació amb la societat.	Correspon al criteri de selecció de bones pràctiques quan l'objectiu és la capitalització de mètodes. El projecte "pioner" és aquell projecte innovador que posa de manifest la viabilitat d'una nova experiència.	S'elaboren un seguit d'indicadors per a la detecció d'elements innovadors i alternatius a les experiències.	
Transferibilitat	Es refereix a la capacitat d'una experiència de poder ser repetida en altres contextos.		Quan l'objectiu és la transferència, cal veure quin "dèficit" de bones pràctiques hi ha en relació amb els reptes establerts.		
Facilitat / Proximitat	Correspon a la característica d'un projecte que ha tingut en compte al context econòmic, sociopolític i organitzacional en què s'emmarca i que s'hi adapta.			La proximitat és un aspecte essencial per poder respondre les moltes necessitats i situacions que es donen en l'àmbit més local.	

CRITERIS	Criteris per detectar bones pràctiques locals	Bones pràctiques i auditoria de gènere	Bones pràctiques en relació amb la lluita contra l'atur	Més enllà de l'escola. Transformacions socials i noves dinàmiques educatives i professionals	Norma ONG amb Qualitat
Impacte positiu	Implica canvis positivament valorats en l'entorn.	En relació amb la societat es fixa en la ruptura d'estereotips i la generació de sensibilització.			
Lideratge sòlid	Avalua les capacitats dels iniciadors de coordinar i avaluar entre els diferents actors, com també la seva capacitat de negociació, diàleg i participació.			Es tracta d'un aspecte important per obtenir la implicació de la resta del col·lectiu i la identificació amb els objectius de l'experiència.	El duen a terme les persones que coordinen i equilibren els interessos de tots els grups que tenen interès, participen i impulsen la missió de l'organització.
Sistema d'avaluació	Fiscalitza les mesures dutes a terme i controla els efectes produïts per aquestes actuacions en relació amb els objectius per tal d'observar les desviacions i, si cal, redefinir els objectius i les mesures. Inclou els conceptes de: flexibilitat, actualització, estabilitat i continuïtat	L'avaluació es dona en l'etapa del disseny de l'experiència i també en l'impacte de la política implantada.			

CRITERIS	Criteris per detectar bones pràctiques locals	Bones pràctiques i auditoria de gènere	Bones pràctiques en relació amb la lluita contra l'atur	Més enllà de l'escola. Transformacions socials i noves dinàmiques educatives i professionals	Norma ONG amb Qualitat
Implicació ciutadania / Participació social	Inclou mecanismes tradicionals de participació directa i mecanismes nous: intercanvi d'informació, participació en la implementació i alternatives.	Correspon a la implicació d'aquesta en l'anàlisi dins d'un marc referencial d'objectivitat i metodologies participatives.		Genera coresponsabilitats i implicació social a través d'un coneixement mutu; construeix connexions entre entitats, serveis i col·lectius en un treball en xarxa.	Un dels principis de la qualitat de la gestió d'organitzacions és la implicació social i el compromís democràtic.
Treball en xarxa	Afavoreix la creació de grups i la participació a partir de la coresponsabilització i el consens per tal de pactar criteris d'avaluació i, després, avaluar.			Esdevé l'element facilitador d'espais de trobada entre diferents actors que intervernen, a la vegada que s'encamina a la coresponsabilització i generació de confiança mútua entre aquests actors. La descentralització es basa en la confiança, la negociació i la sostenibilitat; la distribució de competències amb la creació de xarxes multiprofessionals que impliquin tant l'Administració local com els ciutadans.	

CRITERIS	Criteris per detectar bones pràctiques locals	Bones pràctiques i auditoria de gènere	Bones pràctiques en relació amb la lluita contra l'atur	Més enllà de l'escola. Transformacions socials i noves dinàmiques educatives i professionals	Norma ONG amb Qualitat
Integralitat		En l'anàlisi i el diagnòstic de la realitat i les necessitats existents cal abordar la problemàtica en tota la seva complexitat.		En els mitjans i en la generació de respostes. Integralitat en la visió dels problemes amb una metodologia de treball transversal. Les solucions transversals i integrals a partir de metodologies innovadores	
Transversalitat		Acció transversal: implicació de diversos departaments i serveis de manera que es promou la cultura de col·laboració		són símptomes de canvi d'època. Una nova metodologia de treball basada en la confiança mútua genera compatibilitat entre els actors de la xarxa.	La descentralització dóna responsabilitat a les persones i responsabilitat aporta voluntat de qualitat.
Sòlides de les experiències	Planificació: previsió, disseny i realització de l'actuació.	Comporta conèixer les metodologies emprades, els recursos i la difusió, la territorialitat, l'acompliment dels objectius, els punts forts i febles, l'avaluació i la proposta de línies futures. Té en compte els obstacles per engregar, implementar i continuar l'experiència.		Comporta claredat en els objectius i procediments per consolidar l'experiència. Juntament amb la integració i el treball en xarxa i el suport de les administracions, són elements facilitadors d'una solidesa futura de l'experiència per crear expectatives de continuació o extensió del projecte.	

GAC i la bona pràctica

En el camp de la gestió alternativa de conflictes el concepte de *bones pràctiques* és nou. Si bé les pràctiques i els criteris dels sectors estudiats són considerats bones pràctiques per la seva qualitat i responen a aquest concepte, cada un d'aquests projectes té unes especificitats diferenciades, depenent del tipus d'experiència i la finalitat que es persegueix. No és diferent en el camp de la GAC; les bones pràctiques referides a experiències de gestió alternativa de conflictes s'aborden des d'una aproximació, una metodologia i una finalitat diferenciades de les altres experiències. El que s'exposa a continuació és una argumentació d'elements que, pel seu origen –experiències que parteixen de la voluntat i la necessitat d'una resposta a un conflicte o conflictes–, són específiques de la GAC.

Un dels aspectes que cal tenir en compte és que els projectes de GAC es configuren al voltant de problemes nous o relativament nous, o conflictes que, tot i existir de manera latent, no s'hi havia posat prou atenció. Pensem en problemes derivats del medi ambient, de la preocupació per la qualitat de vida de les persones i el seu entorn, és a dir, la millora qualitativa del barri o la defensa dels drets humans, sobretot en relació amb la vulneració dels drets de les persones immigrades, amb alguna disminució o per raó de gènere i religió. Aquests últims són drets amb una existència més que consolidada, però la defensa i denúncia efectiva de la vulneració dels quals és relativament nova.

Trobem que hi ha dos aspectes que es relacionen amb el fet de ser experiències noves: el primer és la falta de pressupost propi de la majoria d'aquestes pràctiques. El fet de ser conflictes que no s'havien tractat amb anterioritat, i en aquest sentit el fet de ser innovadors, fa que no tinguin espai propi dins l'agenda política d'una Administració local o en el si d'una entitat. És per això que moltes vegades depenen d'un altre departament o comparteixen partides pressupostàries que en dificulten l'autonomia. Si bé aquesta no és una característica pròpia i única dels projectes de GAC, sí que és comú en totes les experiències que per la seva metodologia o temàtica són innovadores.

L'altre aspecte important derivat d'aquesta novetat és que són experiències que s'avancen a la legislació pública. És a dir, són pràc-

tiques que sorgeixen de la societat civil o dels mateixos departaments de les administracions locals com a resposta a problemes detectats abans que s'hagi legislat la matèria en qüestió. Un exemple d'això és la figura dels síndics i síndiques i defensors de la ciutadania que exercien les seves funcions sense legislació específica fins que el 2002 se'n va regular la figura, després de més de deu anys d'existència de la primera Sindicatura. Un altre exemple el trobem en l'àmbit del medi ambient i la recollida selectiva; després que sorgeixi la iniciativa d'entitats ecologistes ambientalistes i es comenci a aplicar a diferents poblacions de la mà de l'Administració local, es legisla en matèria de residus.

També és important destacar el paper dels polítics en la promoció i/o manteniment dels projectes de GAC. La voluntat política és determinant en aquestes experiències. Primer, perquè estem parlant de projectes que es refereixen a la ciutadania, i com a tal, és matèria de l'àmbit públic, i també perquè, ja s'engegui des d'una entitat o organització o des de l'Administració local, en la gran majoria de casos necessita l'aprovació política tant en matèria de recursos econòmics com pel que fa a la cessió d'espais on es pugui aplicar i gestionar l'experiència. En aquest sentit, les pràctiques de GAC són especialment vulnerables, ja que en el seu nucli hi ha un conflicte que demana voluntat política perquè es pugui treballar des d'una perspectiva de resolució alternativa de conflictes i que prima el bé comú bàsicament per mitjà d'una aproximació constructiva i sensible pels interessos individuals o de grup.

Continuant amb les especificitats dels projectes de GAC cal posar èmfasi en els objectius que cal assolir. En tots els casos, la finalitat d'un projecte en el marc de la gestió alternativa del conflicte respon a l'obtenció d'un acord o consens respecte d'una matèria o problema determinat. És a dir, la raó de ser d'un projecte és solucionar un conflicte sorgit i que demana una resolució ràpida i eficaç que generi satisfacció equitativa en les parts afectades. En aquest cas, la finalitat d'aquest projecte és arribar a un acord òptim que rebaixi el conflicte. En el moment en què la finalitat d'una experiència és el consens ciutadà, no volem resoldre un problema concret sinó que ens referim a la facilitació de la participació i la reflexió mitjançant mecanismes cooperatius i a través del diàleg i la comunicació, per tal de construir un consens entre totes les parts vinculades que sigui satisfactori per a totes; es tracta, més aviat, d'una filosofia de treball.

Entrant en aspectes més operatius, cal parlar de la metodologia. El mètode de la GAC es basa en una manera d'afrontar el problema en la seva totalitat i això, entre altres, significa que hi ha d'haver necessàriament la participació constructiva i la implicació directa de les parts en conflicte. Aquesta participació se centra en la capacitat de presa de decisions respecte del procés escollit i el contingut a tractar del conflicte, basant-se en la coresponsabilització de les parts per tal de trobar una solució; és per això que parlem de la solució activa, pel fet que les parts participen de la recerca i la creació de la resolució del problema. És necessari, doncs, arribar a un acord o consens que sigui satisfactori per a totes les parts, és a dir, equitatiu i basat en la comunicació. Per tant s'utilitza una metodologia que fa ús del diàleg, de l'escolta activa, de l'empatia i de la comunicació i la confiança en una interrelació honesta i sincera.

Aquests trets que caracteritzen la GAC, com són la participació, la comunicació, l'empatia, l'equitat, l'acostament de les parts, la valoració de la satisfacció col·lectiva i individual, etc., són els que ens permeten afirmar que es tracta d'una aproximació més sensible. És dona molta importància a les parts en conflicte i se'n fomenta la cooperació i la col·laboració, per tal de buscar la satisfacció de totes les parts implicades i afectades en la solució, mitjançant una nova manera de relacionar-se i comunicar-se. Aquestes tècniques i procediments ens permeten parlar d'aquesta aproximació sensible tant al conflicte com a les parts.

És mitjançant aquestes tècniques de GAC que s'estan engegant un seguit canvis en la manera d'aproximar-se i de treballar el conflicte, i un d'ells és la visió positiva del conflicte necessàriament lligada a l'avenç social i a la capacitat de la ciutadania en general, però especialment relacionada amb les parts implicades, en la manera d'aprendre i saber donar resposta al conflicte de forma eficaç, pacífica, equitativa i satisfactòria.

Per mitjà de la participació activa en la recerca de solucions propiciem una nova cultura de la resolució dels conflictes que deixa de banda la tradicional cultura de la delegació en un tercer i ens ofereix un nou marc d'aprenentatge i d'interrelacions en l'àmbit públic. Fomentar la consciència sobre la importància de certs temes, educar a

través de la construcció del consens social i cívic, i incidir en la comunicació a través del diàleg són fórmules pedagògiques que capaciten les persones per a la presa de decisions, i les fa responsables també de la resolució del problema.

Aquesta saviesa ciutadana s'obté de l'aprenentatge en la transformació del conflicte; saviesa entesa tant com la capacitat d'aprendre constantment a gestionar de manera diferent un conflicte contret i a obtenir resultats creatius, com també com l'aprenentatge resultant de la capacitat de generar consens davant altres possibles problemes. L'exercici d'aquest paper pedagògic entre la societat civil és determinant, ja que la participació, la recerca activa de solucions, en definitiva, el fet de canviar la manera de pensar, d'actuar i afrontar els nous canvis no és obligatori.

En la gran majoria de projectes de GAC, la participació i col·laboració de la població en la iniciativa i manteniment del projecte al llarg del temps té una obligatorietat moral i ètica pública. El voler participar en la recollida selectiva, escoltar les recomanacions de la persona síndica, participar en el pla estratègic, etc. no és obligatori, és fruit de la conscienciació i educació per a aquest canvi en la cultura de la delegació passant a la participació activa en els problemes del nostre entorn en una cultura de la responsabilització. Educar i conscienciar per transformar la manera d'afrontar i manejar els conflictes és una de les aportacions clau de la gestió alternativa dels conflictes.

Si fins ara hem apuntat els aspectes pels quals l'aproximació de la GAC es diferencia d'una altra aproximació, ara cal posar l'èmfasi en el significat de l'adjectiu *qualitat* en la GAC.

Des de la gestió alternativa dels conflictes en l'àmbit públic local guanyar en qualitat implica incidir en la sensibilitat social i generar mecanismes per a una governabilitat millor. Governabilitat entesa, com ja s'ha descrit al llarg de la recerca, com una nova manera de gestionar el conflicte col·lectiu des d'una visió positiva del conflicte i per mitjà d'unes fórmules de gestió amb la finalitat tant de generar consens com d'actuar; així, la qualitat de govern i de les seves bones pràctiques bàsicament estaria definida per aquesta nova manera de gestionar la conflictivitat social.

En aquesta recerca de la qualitat, la GAC se serveix de tècniques i procediments per arribar a solucions que siguin simultàniament equitatives, eficaces, sàvies i estables (Susskind i Cruikshank, 1987).

Des d'aquest punt de vista, una bona pràctica de GAC (BP GAC) ha de respondre per força a aquests criteris i a altres arguments propis que hem assenyalat abans, i també a diversos indicadors dels diferents estudis analitzats de bones pràctiques en l'àmbit local, per a la qual cosa ha d'aportar elements d'innovació i de qualitat específics de bones pràctiques de la GAC i de caràcter comú a tots ells.

Així, entenem com a bona pràctica de GAC l'acció, projecte, activitat o procés que, partint d'una visió positiva i sensible de la conflictivitat social, té com a finalitat la recerca d'un acord per actuar o la generació de consens per mitjà d'unes tècniques i procediments que faciliten a les parts la presa de decisions respecte del procés que han de seguir i el contingut que han de tractar del conflicte, amb la conseqüent millora de la governabilitat i la convivència col·lectiva, i que per la seva innovació i qualitat pot esdevenir model a seguir per a altres agents, institucions o organitzacions, tenint en compte alhora el seu context social, territorial i institucional.

Ara, doncs, es tracta de fer un seguiment de les experiències per subratllar-ne els aspectes que hem definit com a criteris de bona pràctica i que en el cas de la GAC ens han de guiar cap a l'obtenció de garanties d'èxit i cap a la solució satisfactòria del conflicte.

Aquests criteris han de ser facilitadors i models de guia per a futures experiències de GAC, de manera que ens permetin generar consens o cercar acords per actuar, així com per impulsar iniciatives i projectes per prevenir, resoldre o transformar els conflictes.

Aquestes experiències s'han d'estructurar segons els àmbits detallats en la primera part de la recerca, que feia esment l'estat de les experiències de GAC a Catalunya aproximadament quatre anys més tard de la seva posada en marxa i les avaluava, i que prenia com a referent l'experiència en ella mateixa. Això ens permet:

- 1) Mantenir l'ordre i l'estructura de la recerca des del principi, amb l'anàlisi de les experiències, i fins al final, copsant els criteris de les bones pràctiques de GAC seleccionats.
- 2) Fer una anàlisi acurada de cadascuna de les experiències, observant-ne els punts forts i febles com a bones pràctiques.
- 3) Poder extreure conclusions parcials del capítol dedicat a les bones pràctiques, més clares i definides, i també unes conclusions finals.

Criteris de bones pràctiques de GAC

Quins són els criteris que defineixen què és una bona pràctica de gestió alternativa de conflictes a Catalunya?

Els criteris de bones pràctiques de GAC que plantejem són criteris que, entre altres finalitats, ens descobriran un procés de treball òptim, ens ajudaran a fer convergir els actors afectats i implicats en un conflicte, ens facilitaran la creació d'un clima d'entesa i de convivència favorable, ens guiaran per assolir un acord o un consens que permeti l'adopció d'una solució satisfactòria i ens propiciarán un coneixement social en resolució alternativa de conflictes possible de transferir i executar en properes ocasions.

Vist l'estat actual de la GAC a Catalunya, creiem que no es tracta tant de determinar uns factors que ens indiquin si aquesta o aquella experiència és o no és una bona pràctica de GAC, o si aquell projecte és pitjor o millor, sinó més aviat d'establir uns paràmetres que ens permetin pensar i actuar amb garanties d'èxit en el desenvolupament d'un projecte, una acció, un procediment com a resposta per prevenir o transformar un conflicte, i en conseqüència, des del punt de vista de la governabilitat, millorar qualitativament l'acció de govern en l'àmbit de la conflictivitat pública, social i comunitària. Es tracta d'observar les diferents experiències que en aquests darrers anys s'han desenvolupat al nostre país i de determinar quines responen a criteris de bones pràctiques en la línia que acabem de comentar.

Es tracta de criteris que ens permetin fer un plantejament correcte, que alhora ens aportin un resultat enfront del conflicte que, paral·lela-

ment, sigui satisfactori per a totes les parts implicades i afectades, amb la durabilitat conseqüent de la solució adoptada. Aquests criteris, tant respecte del procés escollit i executat com respecte de la problemàtica tractada i el resultat obtingut de l'experiència, garanteixen l'èxit en el camp de la gestió alternativa de conflictes.

Criteris

1. **Solidesa de l'experiència:** aquesta solidesa la proporciona la claredat dels objectius i la planificació de la metodologia i el procés per tal que l'experiència es consolidi. Els objectius genèrics d'una pràctica de GAC s'han de basar en el desig d'arribar a un acord davant un conflicte concret o assolir un consens amb caràcter preventiu o estratègic d'algun tema d'abast comunitari que pot esdevenir font de conflictes. Tenir una clara finalitat i dur-la a terme mitjançant un seguit de mètodes i tècniques propis de la GAC són els factors que garantiran la continuació i possible extensió del projecte, i per tant, el seu èxit. En aquesta solidesa hi té un paper important la voluntat política, ja que perquè l'experiència es pugui desenvolupar amb qualitat demana una certa sensibilitat cap al problema i els interessos i les necessitats esgrimides, una actitud cap a noves maneres de treballar el conflicte de forma integral i transversal i des del seu vessant positiu, i finalment, també demana la participació creativa en el procés i la resolució per part de totes les parts implicades.
2. **Integralitat i transversalitat:** per tal que una pràctica es consolidi es tant important la visió integral del problema com la transversalitat en la metodologia de treball. Es tracta d'una nova dinàmica de treball en què la comunicació, l'empatia, la proximitat, la generació de confiança, el diàleg i una actitud sincera i honesta, com també la creació d'espais comuns per fomentar la participació i facilitació, són elements clau per abordar i manejar conjuntament el conflicte en tots els seus vessants i de manera satisfactòria. Aquesta cultura de la col·laboració permet, a partir de la creació de xarxes, la coresponsabilització de tots els actors implicats per a la resolució positiva del conflicte i en la mateixa resolució. Estem davant d'una solució activa del conflicte, és a

dir, una solució en què les parts enfrontades han participat activament i conjuntament en tot el procés per tal de trobar una resolució òptima per a tothom.

3. **Eficàcia i eficiència:** els atributs d'eficàcia i eficiència són necessaris per a la qualitat de qualsevol pràctica. L'eficàcia l'entendem en relació amb els objectius fixats. El fet d'estar davant una experiència de GAC sòlida, és a dir, amb uns objectius clarament identificats, ja siguin per arribar a un acord o per generar consens, és garantia de resultats satisfactoris en relació amb aquests objectius marcats. L'avaluació de l'eficàcia es mesura relacionant els resultats obtinguts amb els objectius previstos. L'eficiència, per la seva banda, mesura la relació entre la metodologia emprada i els resultats finalment obtinguts, sempre sota la premissa de la qualitat. La integralitat i transversalitat com a metodologia innovadora juntament amb una aproximació sensible i constructiva del conflicte ens durà a uns resultats equitatius i òptims per a totes les parts implicades de manera eficient i, en conseqüència, qualitativa. En les pràctiques de GAC, l'eficiència i l'eficàcia es mesuren a partir de la satisfacció generada durant el procés, respecte del contingut tractat i el resultat obtingut. D'aquí que, una mesura d'avaluació és la capacitat de les parts enfrontades de participar en la generació del contingut i en la construcció del procés; en el grau en què aquesta participació activa de les parts sigui potenciada, els resultats assolits estaran més legitimats i consensuats, i per tant, seran assumits satisfactoriament i de manera duradora.
4. **Durabilitat:** aquest criteri es mesura mitjançant el sistema d'avaluació de la pràctica. L'avaluació ha de ser contínua al llarg de tot el procés, des de l'aplicació dels objectius fins a la generació de resultats. Per tant, s'està avaluant tant la solidesa de l'experiència, com el mètode de treball, passant per la participació, la solució creativa, l'eficàcia i l'eficiència, i també la satisfacció i l'impacte dels resultats. Un element de qualitat com és l'avaluació contínua del projecte conté dos conceptes intrínsecs: la capacitat de ser flexible davant els possibles canvis en l'entorn i l'estabilitat en el temps dels resultats obtinguts. En relació amb aquest últim concepte, cal sobretot voluntat política davant els possibles canvis de govern perquè l'experiència es mantingui.

5. **Visió positiva del conflicte:** el conflicte en si no és positiu ni negatiu, és la manera d'afrontar-lo el que el fa ser d'una manera o una altra, i el que fa que la seva resolució tingui possibilitats d'èxit. En les pràctiques de resolució alternativa de conflictes es parteix de la visió positiva del conflicte per fomentar la cooperació i la coordinació entre les diverses parts per tal d'arribar a resultats també positius. Significa, doncs, que cal reconèixer l'existència del conflicte i veure'l de manera no adversalista per tal de poder afrontar-lo i buscar-hi les possibles solucions, tot optimitzant les oportunitats que es deriven de la seva gestió.
6. **Equitat:** l'equitat és entesa com la capacitat de les parts implicades en el conflicte de participar de manera igualitària en la resolució del conflicte esmentat. L'equitat, dins de la cultura positiva del conflicte, ofereix una capacitat més gran de decisió de les parts respecte del contingut i el procés utilitzat per resoldre el conflicte. De manera que, mitjançant la capacitat de decidir de forma simètrica es pot participar creativament i equitativament en l'experiència, i les solucions d'acord o consens a què s'arribarà seran consensuades i satisfactòries.
7. **Saviesa:** pel terme saviesa entenem dos conceptes diferenciats. D'una banda, la capacitat d'una experiència de situar-se en altres contextos diferenciats de l'originari; és a dir, la capacitat de transferir els coneixements i de saber fer que s'apliquin en la mesura justa d'una pràctica de GAC a una altra, de diferent àmbit o sector, i que també busqui la resolució del conflicte de manera alternativa a la tradicionalment donada. És tracta, doncs, d'un saber actuar i articular allò après i aplicar-ho en un altre àmbit d'actuació, tenint sempre present el nou escenari i les característiques del conflicte tractat. En segon terme també ens referim a la capacitat d'aprenentatge i conscienciació en relació amb la GAC. Una experiència d'aquest tipus, amb una metodologia innovadora basada en la participació i coresponsabilització activa de les parts en tot el procés, en la recerca consensuada d'una solució a partir d'una visió positiva del conflicte, necessita un treball pedagògic previ de saber pensar i educar en aquesta nova manera de treballar i d'afrontar el conflicte, des d'una actitud d'igualtat i de recerca del desenvolupament moral individual i col·lectiu.

8. **Participació social i solucions actives:** la participació social de la ciutadania és un dels elements clau en tota experiència de GAC i un element propi de compromís democràtic. La generació de coresponsabilitats entre els diferents actors i la implicació al llarg de tot el procés per mitjà d'un abast integral i transversal de la pràctica permet arribar a un consens respecte de l'aportació de resultats positivament valorats. Són aquestes solucions actives, fruit d'aquest treball, les que aporten legitimitat a l'experiència. La solució activa i positiva s'assoleix per mitjà de la recerca d'un acord o la generació d'un consens que faculta alts graus de satisfacció ciutadana. Aquesta llibertat positiva de poder participar de manera activa en tot el procés de presa de decisions per a uns resultats òptims és un dels indicadors d'innovació i qualitat democràtica, i per tant, d'aprofundiment democràtic.
9. **Lideratge:** el paper de la persona iniciadora de la pràctica és important per al seu posterior manteniment i la implicació dels altres actors en el si de l'experiència. La persona líder ha de ser capaç de coordinar, fer participar activament, dialogar, escoltar i comunicar-se amb tots els actors implicats en un projecte per tal que aquests últims s'identifiquin amb els objectius que es volen assolir i així treballin de manera coordinada per a la consecució de la finalitat del projecte. Un altre aspecte important del lideratge és facilitar aquesta identificació de les diferents parts implicades, al mateix temps que saber delegar, mitjançant la coordinació i el treball en xarxa, les diferents responsabilitats; un lideratge que no delega les diferents funcions i transmet els coneixements adquirits, necessaris i òptims per al seu desenvolupament, guia l'experiència al propi fracàs, ja que els altres actors no se sentiran implicats i part responsable de l'experiència. Si en aquesta situació, el líder passa a un segon pla, augmenten les dificultats perquè el projecte es mantingui al mateix ritme o intensitat.
10. **Impacte positiu:** aquest criteri implica uns canvis valorats positivament en l'entorn de la pràctica i de les persones que hi participen. En relació amb l'entorn, l'objectiu és poder veure les transformacions que han aportat els resultats de l'experiència en el seu entorn immediat. Resultats fruit d'una finalitat clara i concisa i d'una metodologia de GAC que han implicat unes trans-

formacions no sols palpables en la realitat, sinó també en les persones. Ens referim a una capacitat transformadora de la vida quotidiana de les persones mitjançant el treball pedagògic d'educació i aprenentatge col·lectiu i individual respecte de la resolució del conflicte. És el criteri de saviesa que hem definit anteriorment el que aporta com a resultat, un impacte positiu en l'entorn i les persones implicades en la pràctica. És, en definitiva, la percepció que tenen aquestes persones de l'acompliment de les expectatives i els interessos generats arran dels objectius del projecte.



Àmbit de participació ciutadana

Barri Educador – Barri en Acció al Pla d'en Boet de Mataró

Es tracta d'un projecte engegat per la Federació d'Associacions de Veïns de Mataró. La solidesa d'aquesta pràctica la proporcionen uns objectius clars i de caràcter preventiu per tal de millorar la qualitat de vida del barri.

El mètode d'actuació es basa en formes de reunió molt obertes, innovadores i no dirigistes que parteixen de la implicació en el projecte dels veïns i veïnes. La participació social de la ciutadania té un paper clau com a subjecte actiu de la construcció social del futur barri. Aquesta participació es tradueix en un treball en xarxa per part de les entitats del barri i de les persones a títol individual. Parlem d'una coresponsabilització transversal de l'acció veïnal i d'integralitat en el tractament de la problemàtica com a barri.

En relació amb la visió del conflicte, no es tracta tant d'evitar-lo com de preveure'l i transformar-lo de manera positiva mitjançant tècniques i mètodes en què la ciutadania és, al mateix temps, la generadora d'idees i de propostes per millorar en qualitat i la receptora d'aquests projectes transformadors.

La saviesa té també un paper important en la generació del saber pensar. Es basa a crear consciència col·lectiva, amb l'acció veïnal com a eina pedagògica i facilitant la interacció de la gent amb el seu entorn més proper. Aquest saber pensar propicia el saber actuar per mitjà de la creació d'iniciatives i projectes per tal de transformar la realitat del barri.

L'equitat en la capacitat d'acció i l'impacte positiu són dos dels criteris que també volem destacar en aquesta pràctica. L'equitat que es

dóna al llarg de la pràctica des del contingut, el procés i la generació de resultats és un indicador de la satisfacció de la ciutadania pel fet de poder decidir i participar activament del projecte i en el projecte. L'impacte positiu de l'experiència és un dels elements que hi aporta legitimitat. La capacitat de les persones de generar canvis creatius en el mateix barri i els canvis palpables en l'entorn són un indicador d'una percepció positiva i de l'acompliment dels objectius per a la millora del barri.

El lideratge per part de la comissió directiva, element essencial en l'embranchada de la pràctica, és també central en la seva finalització. Aquest lideratge, juntament amb la no-avaluació del procés de l'experiència, la insuficient coordinació de la participació social i la innovació de la pràctica fa que no puguem parlar de durabilitat.

En la nova pràctica engegada per l'Ajuntament del municipi en altres barris, la gestió és externalitzada i basada, també, en la participació social com a generadora de canvis.

Pla Estratègic de Rubí i els Consells Ciutadans

El Pla Estratègic té com a objectiu definir una estratègia de ciutat de cara al futur a través de la participació ciutadana. L'objectiu de la creació de l'Associació del Pla és afavorir aquesta participació social representada per actors econòmics i socials de la ciutat i és un punt de trobada i coordinació per a totes les parts implicades en el Pla Estratègic.

La solidesa del Pla la proporciona el fet de marcar els objectius de manera clara, tal com s'han descrit, i també la metodologia i la filosofia de treball pròpia de la GAC, és dir, un treball transversal i integral. És integral des del moment en què té en compte tots els àmbits de la ciutat: social, econòmic, cultural, urbanístic, etc. i és transversal en relació amb la participació ciutadana mitjançant entitats, col·lectius i empreses representatives a la ciutat de manera equitativa.

Segons aquesta metodologia, les decisions es prenen tenint en compte els diferents interessos i afrontant de manera positiva les possi-

bles adversitats, és a dir, fomentant la cooperació, la comunicació i el treball conjunt per arribar a propostes d'èxit.

Som davant d'una pràctica sàvia, ja que permet tant transferir els coneixements apresos i adoptats en cada un dels àmbits de la ciutat que es volen treballar com també perquè permet aplicar aquests coneixements a una altra pràctica d'un altre àmbit o sector.

El paper de l'Associació en el lideratge del Pla és important, ja que en depèn la participació dels actors socials i econòmics de la ciutat; el fet que durant un temps l'Associació mantingués unes mínimes activitats van portar al desencant de la participació.

En aquesta pràctica és clau la participació ciutadana, ja que és a partir d'aquesta participació que es defineix la futura ciutat de Rubí. Parlem de solucions actives i equitatives en el sentit que la implicació i la coresponsabilització dels diferents actors econòmics i socials en la generació de propostes siguin consensuades i es tradueixin en accions i en resultats positivament valorats per tothom.

En el moment en què aquesta satisfacció no es produeix, es perd la motivació per continuar participant i és això el que fa perillar la continuació de l'experiència. Llavors, la participació es converteix en el punt feble perquè no té un impacte positiu en l'entorn i en les persones.

Per tal que la pràctica sigui durable és necessària la presència de d'un seguit de factors clau, com el seguiment de les actuacions per part de la participació ciutadana, l'existència d'un sistema d'avaluació continuat del procés, de l'eficiència i l'eficàcia, i ser flexible davant els possibles canvis en l'entorn.

Pla Comunitari de Trinitat Nova

El Pla Comunitari de Trinitat Nova és una pràctica interessant que cal analitzar des de diferents punts de vista.

La solidesa de la pràctica la proporciona l'establiment d'una finalitat clara, la de millorar la qualitat de vida del barri a través de la par-

ticipació activa del veïnat mitjançant metodologies pròpies de la GAC coherents amb els objectius plantejats.

S'observa un treball integral i transversal en el tractament del barri en tots els vessants: social, educatiu, econòmic i urbanístic, i mitjançant la generació de coresponsabilitats entre els diferents actors. A través d'una nova pedagogia de la participació s'utilitzen diferents formes i tècniques per tal que siguin els mateixos ciutadans els que s'organitzin en procés. Un treball en procés significa crear dinàmiques socials que es construeixen amb el temps i que es van transformant per tal d'incorporar nous actors i elements.

D'aquí que la participació social activa en la recerca d'unes solucions vistes com a positives i satisfactòries per part de tots els actors sigui un altre dels criteris que s'han de destacar. Aquesta metodologia de treball al llarg de tota la pràctica permet arribar als resultats previstos segons els objectius marcats, és a dir, eficàcia en la recerca de la qualitat del barri, i de manera eficient, ja que porta a resultats satisfactoris i equitatius.

El paper del colideratge és important, atès que és l'equip comunitari el que s'encarrega de fer participar activament tots els actors implicats i de coordinar-los en el treball de millora del barri.

La seva durabilitat passa per un sistema d'avaluació constant que duu a terme l'equip comunitari i els mateixos grups de treball creats. En realitat, el que s'avalua és tant la solidesa de l'experiència, com el mètode de treball, l'eficàcia, eficiència, la recerca d'una solució activa, la satisfacció equitativa de les parts i l'impacte positiu.

En aquest cas, i partint de la premissa que hi ha una dependència econòmica en relació amb les diferents administracions, la voluntat política té un paper important per a la seva consolidació. Aquests aspectes garanteixen la continuació de la pràctica.

La saviesa de la pràctica la podem observar des del saber pensar de manera equitativa i a partir del treball educatiu basat en la coresponsabilització activa de les parts en el procés; el saber actuar en la mesura que el Pla tracta diferents vessants del barri i, per tant, adequa la mane-

ra de treballar a cada un dels àmbits d'actuació, i el saber fer pel que fa a la transferència de coneixements i experiències amb altres plans comunitaris.

En darrer lloc, un altre aspecte que cal destacar és l'impacte positiu de la pràctica en la transformació del barri i també en la percepció positiva dels mateixos veïns i veïnes. Aquesta percepció es deu a un treball d'educació i aprenentatge sobre la participació activa en el procés de transformació i en la visió positiva del conflicte, és a dir, en la manera d'afrontar el problema a través de la cooperació i la coordinació per tal d'arribar a resultats percebuts de manera constructiva.

Àmbit de defensors institucionals

Oficina per a la No-Discriminació de Barcelona (OND)

Aquest servei municipal de l'Ajuntament de Barcelona té uns objectius clars: el primer és la detecció de les discriminacions de les persones en general i, el segon, la prevenció d'aquestes vulneracions dels drets humans.

Som davant una pràctica sòlida en l'aclariment dels objectius, la planificació i les metodologies innovadores que combinen la integralitat i la transversalitat per arribar a una solució activa i positiva a partir de l'equitat i la cooperació de les parts.

Aquesta solidesa de la pràctica és un indicador que va de la mà de la durabilitat de l'experiència. En aquests criteris intervé la voluntat política, sobretot en aquest cas, que depèn directament d'una institució pública. Des de la seva existència hi ha hagut tres canvis de legislatura i sempre ha obtingut el suport i el reconeixement necessaris per continuar treballant.

El criteri de saviesa és present des del moment en què es generen mecanismes d'aprenentatge i conscienciació sobre les discriminacions de les persones des d'una visió positiva del conflicte, i sobre la responsabilització en la recerca consensuada d'una solució. En aquest

sentit i per tal d'apropar-se més a la població, l'Oficina té la intenció de descentralitzar-se i treballar amb els districtes de Barcelona.

En relació amb l'eficàcia cal destacar que al 2003, 153 de les demandes han estat tractades a partir de la gestió alternativa del conflicte, per mitjà de la mediació. El col·lectiu que va presentar més queixes és el d'immigrants, amb un 48,7% del total de queixes, i el dret més vulnerat va ser el dret a la dignitat (22,7%).

D'altra banda, es tracta d'una experiència pionera en el seu camp a Catalunya que ha estat punt de mira d'altres municipis pel seu impacte positiu en les transformacions que ha aportat en l'acompliment de les expectatives generades i la sensibilització envers les discriminacions. En relació amb això, des del 2003 s'han redactat dues normatives europees contra diferents tipus de discriminacions que encaminen les administracions locals a crear iniciatives de l'estil de l'OND de Barcelona.

Sindicatura Municipal de Greuges de la Paeria

La Sindicatura Municipal de Greuges de la Paeria és una pràctica sòlida que parteix de la voluntat de l'Ajuntament de Lleida de promoure i garantir els drets que la ciutadania té reconeguts segons la legislació de règim local.

Aquest organisme depèn dels pressupostos de l'Àrea d'Alcaldia de l'Ajuntament, fet que aporta més transversalitat en la seva acció, i també l'obliga a presentar una memòria anual davant del consistori. Aquest fet no resta autonomia a la seva feina, un exemple d'això és la seva durabilitat, ja que funciona des del 1990, fou la primera Sindicatura a crear-se. Ha estat capaç d'adaptar-se als canvis que han anat sorgint en la societat i la legislació municipal i, al mateix temps, s'ha mantingut estable al llarg del temps gràcies a la funció que té assignada i a la resposta positiva davant els problemes generats.

Una característica és que les seves recomanacions no són d'obligatorietat legal. Aquest fet implica que el paper de la síndica com a líder és primordial, ja que la seva legitimitat, i per tant, la seva qualitat

d'acció, depèn del seu bon treball com a part neutral i com a facilitadora de la recerca d'un acord satisfactori.

D'aquí que puguem dir que l'impacte de la sindicatura en la ciutadania lleidatana ha estat i és positiu. La utilització de la premsa és una estratègia de difusió i legitimació de la seva actuació, i al mateix temps produeix un impacte positiu en la ciutadania.

Mitjançant la tècnica de la "solució amistosa" es té una visió positiva del conflicte en la facilitació de l'acostament de les parts implicades un cop admès que existeix un conflicte.

Aquest mètode propicia l'optimització dels recursos; en aquest sentit, els costos econòmics són mínims i el recurs que s'emfatitza és el del diàleg i la cooperació en la construcció d'una solució pactada, duradora i legitimada. És així com els atributs d'eficàcia i eficiència es veuen reconeguts: uns objectius clarament establerts, amb unes tècniques propiciadores de l'acostament i la comunicació de les parts enfrontades, que es reflecteixen en una resolució òptima. Pel que fa als resultats quantitius aquest criteri es tradueix en un 70% de les queixes presentades per la ciutadania resoltes per mitjà de la "solució amistosa" en l'última memòria presentada.

El criteri de saviesa hi és present a partir de la transferència de coneixement en la relació i l'intercanvi amb altres sindicatures existents i futures com a membre del Fòrumsd.

Sindicatura Municipal de Greuges de Vilafranca del Penedès

El lideratge inicial d'aquesta Sindicatura és dels veïns i veïnes però és per voluntat del consistori que es crea aquest servei municipal i que continua en l'actualitat. Forma part de la solidesa de l'experiència juntament amb l'aplicació d'uns objectius ben marcats.

Per tal d'allunyar-se de la possible percepció de dependència política, el paper de la síndica com a líder de la pràctica és primordial, atès que mostrar la seva independència i autonomia del consistori i així demostra estar legitimada públicament per exercir el seu càrrec.

En relació amb criteri d'eficàcia i eficiència, i segons dades de l'última memòria, un 14% de les resolucions es resolen per mitjà de la mediació. Pel tal d'arribar a aquesta legitimitació es dota de saviesa, en el sentit que la síndica ha de saber transmetre una manera d'actuar des de la visió positiva del conflicte, ha de facilitar la recerca activa de solucions a través de la cooperació de les parts afectades per arribar a resultats satisfactoris per a la ciutadania.

Només essent sòlida en els objectius i en la metodologia de la pràctica es pot arribar a resultats òptims que tinguin un impacte positiu en la ciutadania. És aquest conjunt d'aspectes que donen aquesta legitimitat a la Sindicatura, i la doten, així, de qualitat.

El conjunt dels altres criteris aquí referits ens permet parlar de la durabilitat de la pràctica. És específic de tots els organismes pertanyents de les institucions públiques que la seva durabilitat vagi més enllà de la seva utilitat, ja que el fet que es creïn, es mantinguin o desapareguin depèn de la voluntat política.

Per últim, i no és específic d'aquesta pràctica, sinó de totes les sindicatures, cal dir que com a projectes innovadors que són, en relació amb la defensa dels drets de la ciutadania respecte de l'Administració local, no ha estat fins després de la posada en funcionament d'una vintena de sindicatures i oficines del defensor de la ciutadania que s'ha legislat aquesta figura. Cal destacar que tot i que sigui voluntat de les administracions públiques locals la creació de la figura del síndic, aquesta figura no estava legislada fins fa ben poc.

Defensor del ciutadà de l'Ajuntament de Ripoll

El defensor del ciutadà de Ripoll sorgeix per voluntat de l'Ajuntament l'any 1997. En relació amb la solidesa de la pràctica cal dir que els objectius i la metodologia estan ben fixats: establir un sistema de queixes per a la ciutadania que se senti desatesa per part del consistori amb la voluntat de cercar una solució consensuada i conciliadora de les parts implicades, seguint la metodologia pròpia de la GAC, amb la recerca d'espais en comú i del diàleg mitjançant la interrelació entre les parts afectades, més enllà de les disposicions legals.

És per això que el conflicte s'entén des del seu vessant positiu, com a element clau per arribar a un acord equitatiu i satisfactori, i on el paper del defensor és determinant en la facilitació, cooperació i assoliment d'un acord. Parteix de la base que l'aplicació cega de la legislació pot generar conflictes, i que, per tant, cal incorporar-hi variabilitat social.

La saviesa d'una pràctica es basa en el saber fer, en què en el cas present té un paper clau el defensor per tal d'arribar a una solució activa i òptima; el saber actuar, per mitjà de la tècnica del diàleg i la comunicació per tal d'aconseguir l'acostament entre el ciutadà i l'Administració local sigui quina sigui la problemàtica en qüestió, i el saber pensar des del vessant positiu del conflicte, la durabilitat, l'equitat i la satisfacció en la resolució.

La memòria presentada el 2002-03, més enllà de mostrar-nos la seva eficàcia i eficiència en els resultats obtinguts, ens aporta elements sobre l'impacte positiu en la població de Ripoll com a garantia dels drets de la ciutadania. El fet que s'hagi reduït el nombre de consultes i queixes porta al defensor a reafirmar la convicció que es deu a una correcta gestió de l'Ajuntament.

Defensor del ciutadà de Santa Coloma de Gramenet

L'Oficina del Defensor de la Ciutadania de Santa Coloma de Gramenet existeix per iniciativa de l'Ajuntament d'aquest municipi amb l'objectiu de defensar els drets de la ciutadania davant una actuació no correcta per part de l'Administració local. Un altre element de la seva solidesa, igual que en les altres sindicatures, és l'èmfasi posat en la proximitat i sensibilitat envers el conflicte generat i les persones que hi estan vinculades, anant més enllà de la simple lectura de la legislació corresponent.

En aquest sentit, té una importància vital la generació de confiança i la transmissió d'un saber fer des d'una visió no adversalista del conflicte i d'igualtat en el moment de participar en la recerca conjunta de possibles solucions i resultats.

Aquesta oficina del defensor està adscrita a l'Àrea d'Alcaldia i comp-
ta amb recursos importants, fet que li dóna una certa transversalitat en
la seva acció.

Torna a ser element per destacar el paper del lideratge i la durabi-
lilitat de la pràctica per tal de mantenir-se en el temps i també per ser
legitimats per part de la ciutadania i dels diversos departaments de
l'Administració. La no-obligatorietat legal de les seves resolucions
obliga moralment el defensor a treballar amb total transparència,
honestetat i imparcialitat, ja que la seva credibilitat depèn de la seva
actuació i, d'aquí, la seva continuïtat.

L'avaluació de l'eficàcia d'aquesta pràctica l'entendem per mitjà de la
seva solidesa en la generació d'acords i l'aportació de resolucions sa-
tisfàctories en relació amb aquests objectius; per altra banda, l'avalua-
ció de l'eficiència és fa mitjançant la relació entre les tècniques i els
procediments propis de la GAC i les solucions creatives, equitatives i
òptimes. Aquesta avaluació es tradueix en un 60% de resolució de les
queixes per "solució amistosa"; les àrees d'urbanisme i seguretat ciu-
tadana són les més demandades.

Aquests resultats ens porten a parlar de l'impacte positiu de la pràc-
tica, ja que s'ha produït un augment de les solucions positives per al
ciutadà.

Fòrum de Síndics i Defensors (FòrumSD)

Des de fa dos anys funciona el Fòrum de Síndics i Defensors (FòrumSD)
per tal de fomentar vincles duradors i estables entre les diferents sindica-
tures de Catalunya. Es tracta d'un treball en xarxa entre les diferents
oficines per tal d'esdevenir més àgils i eficaces en la seva actuació.

Entre d'altres aspectes, s'ha treballat des de totes les sindicatures per
redactar una enquesta que avaluï la satisfacció dels usuaris del servei
prestat a la sindicatura. És un element més que reforça la durabilitat i
solidesa d'aquestes oficines. El FòrumSD s'ha convertit en un element
de lideratge i de legitimació del seu exercici davant l'Administració
local i la ciutadania.

Un element d'impacte positiu és el fet que cada vegada hi hagi més poblacions que introdueixin la figura del síndic, fet que ha propiciat la regulació de les persones síndiques i defensores de la ciutadania.

Àmbit de serveis socials municipals

Mediacions socials a Badalona

Des de l'Àrea de Serveis Personals de l'Ajuntament de Badalona sorgeix la iniciativa d'anar més enllà de la protecció i prestació de serveis als seus demandants per tal de promoure la persona des de l'aprenentatge i l'ensenyament de la convivència.

Partim, doncs, d'una filosofia de treball integradora i capacitadora de la persona que demana els serveis socials. Es potencia que siguin les mateixes persones les que encarin positivament els conflictes a partir d'un treball pedagògic i d'aprenentatge de promoció de les persones. Aquestes eines i tècniques capacitadores de les persones en conflicte es donen sota un propòsit de convivència i de resolucions pacífiques i duradores en el temps. Parlem d'una saviesa encaminada al saber fer i al saber pensar mitjançant la capacitació de les persones.

Així, la participació social de les parts en conflicte és essencial per a l'èxit de les resolucions consensuades. Aquesta participació activa comporta, implícitament, que les solucions proposades seran fruit d'un consens i un debat equitatiu, és a dir, que les dues parts enfrontades participen d'igual manera en la recerca de les solucions i donen veu a totes les parts implicades.

En tot aquest procés el paper del mediador com a persona líder és important en la mesura que és capaç de coordinar i potenciar la participació activa, l'escolta i el diàleg entre les parts enfrontades. És també fruit de la motivació d'aquestes persones iniciadores del projecte que aquest projecte es manté.

La seva duració en el temps no es deu tant a la voluntat de l'Administració de mantenir la pràctica, sinó a la satisfacció dels mateixos prestadors de serveis en relació amb els resultats vistos, el

bon funcionament de la metodologia plantejada i l'impacte positiu que té la pràctica en les persones implicades en un conflicte.

La transferibilitat de coneixements d'aquest àmbit a un altre és possible i es mostra en el plantejament dels mateixos professionals d'implementar les mediacions a través de les regidories de districte i en l'oferiment de la feina que fan des de l'àmbit privat no lucratiu.

Xarxa de Coordinació de Serveis Municipals de Sant Feliu de Codines

La solidesa d'aquesta pràctica ve de la claredat dels objectius en la prevenció i reacció de la Xarxa davant situacions problemàtiques, de la utilització de mètodes i tècniques transversals i integrals, i de la creació de la mateixa xarxa. La transversalitat es produeix a través de la participació en la Xarxa dels diferents serveis municipals que debaten i arriben a acords des d'una visió integral del problema a escala local.

La solidesa en l'establiment dels objectius i en la metodologia emprada permet ser eficients en la consecució de resultats als membres de la Xarxa, ja que la creació de la Xarxa no ha suposat una partida suplementària en els pressupostos municipals.

La resolució de cada un dels problemes es tracta des d'una visió positiva del conflicte que busca la coordinació dels membres dels serveis municipals.

El paper del lideratge per part de l'educador social hi és present tot i que difós; des d'aquest àmbit cal continuar treballant per establir els rols de cadascú dins la Xarxa i així poder optimitzar els recursos existents.

Pel que fa a la saviesa de la pràctica, d'una banda, es fa un procés d'aprenentatge per a la coresponsabilització en la recerca de solucions de tots els implicats, tot i que cal treballar per definir clarament qui hi ha de participar i quin paper ha de tenir cada membre de la Xarxa. D'altra banda, és una experiència que per la seva naturalesa permetria implicar més departaments de l'Ajuntament, i també pensar en la possibilitat de donar cabuda al teixit associatiu del municipi. És a dir, pro-

more la participació social en la Xarxa en aquells temes en què el teixit social sigui part implicada.

Caldrà esperar per parlar de la durabilitat de l'experiència, ja que fins ara no s'ha establert un sistema d'avaluació del seu funcionament i tot just acaba de tornar a engegar-se després d'un temps sense funcionar; d'altra banda, en aquests moments la Xarxa sols tracta els problemes concrets que han sorgit en el si de la població, sense entrar en la prevenció del conflicte.

Es pot observar un impacte positiu limitat, ja que un dels motius pels quals va acabar la seva acció va ser que no se'n veïen resultats, i en aquests moments s'estan tractant temes molt concrets.

Programa Interdepartamental de Coordinació i Tractament de Conflictes a Mollet del Vallès

Aquest programa interdepartamental de l'Ajuntament de Mollet del Vallès sorgeix com a conseqüència de la voluntat de millorar la qualitat dels serveis prestats des del consistori i per tal de prevenir els conflictes de caràcter comunitari.

Per aquest objectiu, els criteris d'eficiència i eficàcia són primordials. Eficàcia pel que fa a la satisfacció dels resultats obtinguts segons els objectius prèviament establerts i eficiència en relació amb la metodologia emprada i els resultats finals. Dins de cada comissió de treball es fan valoracions sobre l'acompliment dels objectius, la planificació i els resultats obtinguts.

Pel que fa als mètodes i les tècniques, es basa en una dinàmica que abasta la integralitat de la problemàtica a través del treball en xarxa dels diversos departaments de l'Administració local que hi estan vinculats. Aquesta manera de treballar genera coresponsabilitats entre els diversos departaments amb la creació d'espais de debat i comunicació en comú mitjançant la generació de confiança i el diàleg i l'aprofundiment en la transversalitat del tractament dels conflictes en el present i en el futur.

Així, la solidesa d'aquesta pràctica la proporciona el fet que els objectius siguin de prevenció de conflictes i que es treballi amb una metodologia innovadora: una xarxa de coordinació entre els diferents departaments de l'Ajuntament de Mollet del Vallès.

La durabilitat de la pràctica s'observa en la seva consolidació, pel fet que els professionals l'han entès com una bona forma de treballar i pel suport que l'Ajuntament ha donat per continuar en aquesta línia.

Es parteix d'una visió positiva del conflicte per tal de fomentar la col·laboració entre els diversos departaments i buscar les possibles solucions de manera consensuada i equitativa, i optimitzant els recursos de què es disposa per arribar a aquests resultats satisfactoris per a tothom.

Per tal de poder arribar a desenvolupar aquesta filosofia de treball horitzontal cal conscienciar els mateixos integrants dels departaments de les oportunitats que ofereix treballar de manera coordinada i consensuada, i treballar aquests conceptes amb ells des d'un punt de vista pedagògic. La interiorització d'aquesta dinàmica de treball ha propiciat el manteniment de la pràctica. La saviesa no només es relaciona amb aquesta filosofia de treball sinó que també amb la transferència de coneixements i la manera de treballar entre departaments i en relació amb altres ajuntaments i consells comarcals.

L'impacte és positiu per als mateixos membres de la Xarxa, que han vist millorar els resultats davant els problemes ciutadans per mitjà de la generació d'un treball coordinat.

Àmbit socioescolar

Atenció a la diversitat a l'Institut d'Educació Secundària (IES) Blanxart de Terrassa

El criteri de solidesa l'observem en els objectius de la pràctica: dotar els alumnes magribins d'incorporació tardana dels elements necessaris per tal de compensar les desigualtats socials i afavorir l'assoliment d'uns aprenentatges i hàbits bàsics.

La manera d'assolir aquests objectius és amb un treball integral, és a dir, es tracta l'atenció a la immigració en un ventall ampli, amb un treball amb els alumnes i les seves famílies en què es demana la seva implicació. La participació social, doncs, hi es present al llarg de tot el procés.

L'arribada d'immigrants una vegada començat el curs escolar no és vista de manera adversalista, sinó que es reconeix el problema i s'intenta abordar de manera positiva amb la coordinació i cooperació per arribar a resultats valorats de forma satisfactòria. L'equitat es dona en el treball amb les mares i alumnes immigrants per tal de poder participar-hi amb la màxima informació.

El paper de la persona líder és determinant en el moment d'engegar la pràctica i al llarg del seu funcionament. En el cas que hi hagués hagut una implicació dels altres serveis en aquesta experiència, el paper de la persona líder hauria hagut de ser el de capacitar les diferents persones implicades en un treball de coordinació i cooperació per tal d'afavorir la consolidació d'aquesta pràctica. En aquest sentit, es pot parlar d'una baixa transversalitat, atesa la reticència dels altres serveis de suport de l'institut i de les diferents administracions.

La seva durabilitat és limitada, ja que depèn de la voluntat política, en aquest cas de la directiva de l'institut.

Pel que fa a l'impacte en l'entorn i persones implicades en la pràctica, es valora de forma positiva per les persones implicades en el projecte i s'observa en els avenços de l'alumnat i en la més gran participació de les famílies a l'escola.

El criteri de saviesa implica un aprenentatge en la coresponsabilització de l'escola, les famílies i l'entorn immediat en l'educació dels joves i, a la vegada, és una pràctica que, pels seus objectius i metodologia, es pot dur a terme en un altre àmbit d'actuació, fet que es demostra amb la posada en pràctica de l'aula d'acollida de l'Institut d'Educació Secundària Cavall Bernat, també de Terrassa. En aquesta nova pràctica hi ha transversalitat en els actors iniciadors i col·laboradors del projecte, tot i que no s'aconsegueix la participació social del teixit associatiu.

Aula- Ciutat Educadora a Manlleu

Es tracta d'una pràctica socioeducativa d'acollida de joves nouvinguts immigrants en els centres de secundària de Manlleu que forma part d'un projecte intermunicipal d'actuació amb immigrants.

Es tracta d'una pràctica amb objectius sòlids i explícits per tal de promoure la reflexió, el debat i les accions transformadores que aportin solucions globals al repte migratori.

Pel que fa a la metodologia de treball, trobem una eina innovadora basada en la coresponsabilització igualitària de les entitats implicades i dins la cultura positiva del conflicte. Les coresponsabilitzacions també es produeixen amb els mateixos joves i les seves famílies, de manera que s'aportin solucions actives a les situacions donades.

El paper de la persona líder és clau en la iniciació i continuació del projecte, tot i que no s'aconsegueix la implicació i el reconeixement de la bona feina feta per part d'altres sectors implicats en l'acollida del joves immigrants nouvinguts.

Aquesta experiència ha finalitzat i tant la seva solidesa com la seva durabilitat han depès en gran mesura de la voluntat de l'equip educatiu i de l'Administració local, que va considerar que ja tenia la seva pròpia política en matèria d'immigració.

La transferibilitat del coneixement és en el fet que es tracta d'una pràctica que aporta saber fer en la recerca de la resolució del conflicte de manera alternativa, i també saber pensar en aquesta nova manera d'afrontar els problemes.

Parlem d'equitat en el sentit que s'ha donat veu i vot a les famílies, cosa que els ha permès participar en la presa de decisions.

L'impacte de la pràctica és vist de manera positiva per les persones iniciadores i les destinatàries del projecte, que han observat millores en l'entorn.

Integració escolar a Vic

El programa d'integració escolar de Vic sorgeix a iniciativa del Departament d'Ensenyament de la Generalitat i de l'Ajuntament de Vic amb l'objectiu d'equilibrar l'alumnat amb necessitats educatives especials a totes les escoles de la ciutat.

La solidesa de l'experiència és fruit de l'establiment d'uns objectius clars de caràcter preventiu per mitjà del treball transversal; són dos elements que serviran de guia per a la continuació i possible extensió del projecte. Són factors clau d'aquesta solidesa el fet que les parts implicades en la pràctica han cregut en el projecte i han continuat col·laborant tant econòmicament com en la coresponsabilització del treball en xarxa. La participació social es produeix a través de la creació de la comissió d'escolarització, que funciona de manera voluntària i que tracta cada cas educatiu de manera integral.

La dinàmica de treball s'ha basat en la creació d'una comissió d'escolarització en què diversos representants han treballat en xarxa, la qual cosa ha permès a la pràctica ser eficient i eficaç, dos elements que doten de qualitat qualsevol projecte.

La manera d'acostar-se al conflicte ha estat constructiva, és a dir, s'ha fomentat la cooperació i la col·laboració dels diferents membres de la comissió de manera igualitària per tal d'arribar a la resolució que resulti satisfactòria per a totes les parts implicades.

Es tracta d'una experiència duradora en el temps que ha sabut ser flexible quan s'han produït canvis en les necessitats d'aquests nous alumnes. La mateixa comissió ha reflexionat i actuat davant de cada problema i d'aquí que, juntament amb la valoració de l'obtenció de resultats positius, la pràctica s'ha mantingut.

Es tracta d'una manera d'actuar que es pot transferir tant a àmbits que no sigui l'escolar com a altres ciutats. Des de la comissió es considera que el pla és beneficiós per la facilitació de la integració i la convivència dels alumnes que comporta.

L'impacte d'aquesta pràctica és valorada positivament des de l'Administració local. En tot cas, aquesta comissió d'escolarització s'ha basat en l'àmbit de l'escola; potser, més endavant, es podria ampliar la xarxa i integrar altres departaments i persones vinculades a altres àmbits en què poden haver problemes derivats de la integració de persones amb necessitats educatives especials.

Àmbit d'immigració

Col·lectiu Baula de Sant Pere de Ribes

L'objectiu del Col·lectiu Baula és generar un projecte social de convivència intercultural amb un treball més aviat preventiu que no pas reactiu.

La metodologia emprada per assolir aquest objectiu es basa a generar la confiança dels immigrants en el Col·lectiu i també en els altres conciutadans. Es tracta de facilitar el diàleg, la comunicació i l'empatia per establir una relació de bon veïnatge amb les famílies que acaben d'arribar.

Les habilitats comunicatives i la facilitació de punts de contacte per part del Col·lectiu com a líders de la pràctica han estat elements clau per acostar la població d'origen cultural divers i aconseguir modificar alguns estereotips.

La prevenció dels problemes s'ha dut a terme des d'una visió positiva del conflicte, és a dir, generant capacitats de cooperació i facilitació d'espais de trobada per tal que les parts implicades en el conflicte es coneguin i es puguin comunicar.

L'impacte del treball fet es valora positivament, ja que ha estat un punt de contacte important per a la bona acollida de les persones novvingudes a la vila i per facilitar canvis de percepcions i actituds.

Pel que fa a la saviesa, ha implicat la capacitat d'aprenentatge i d'educació envers la ciutadania del fet immigratori i la percepció que en tenen mitjançant aquesta visió positiva del conflicte.

En aquests moments, aquesta pràctica està a la rereguarda, la seva durabilitat respon a l'objectiu final de desaparèixer en el moment en què la feina que duu a terme no sigui necessari.

El Projecte Alcántara

El Projecte Alcántara forma part d'un projecte europeu que té la finalitat de contribuir a fomentar la bona convivència entre persones de diferents cultures. La solidesa es basa en el fet que per tal d'acomplir aquest objectiu es capacita persones immigrades perquè exercixin de mediadors interculturals entre estrangers procedents de països no comunitaris i la societat receptora.

En la iniciació del projecte podem parlar d'una participació social que és transversal, ja que hi intervenen diferents entitats d'aquí i de fora, que aporten coneixements diversos a l'experiència.

Es tracta d'una pràctica que pretén transferir coneixements i metodologies pròpies de la GAC mitjançant la capacitat i habilitació d'aquestes persones per tal que més endavant puguin ser elles mateixes que donin a conèixer aquests aprenentatges davant una situació conflictiva en temes interculturals.

En aquesta capacitat cal posar èmfasi en la visió positiva del conflicte, tant per part de la persona medidora com per les parts en conflicte, per tal d'arribar a solucions creatives, equitatives i satisfactòries per a les parts enfrontades. També cal remarcar el paper del mateix medidor com a líder de la pràctica en el sentit que la seva figura té com a objectiu potenciar la comunicació, el diàleg i la coresponsabilització de les parts per al bon funcionament del procés de mediació i per tal d'arribar a solucions actives i consensuades.

Parlem també d'eficàcia, ja que el projecte finalitza amb tres productes importants: quin és el paper i el perfil de la persona medidora, i quina és la població que s'hauria de capacitar per fer de medidor.

La saviesa, el saber transmetre uns coneixements, és clau per al bon funcionament i manteniment d'aquesta nova professió de mediació

intercultural. Cal incidir amb força en l'educació i sensibilització envers la interculturalitat, tant per part de la població autòctona com per part de les persones arribades de països no comunitaris. Un altre element de saviesa ha estat la creació d'una associació que agrupa els mediadors interculturals.

S'entreveu un impacte positiu d'aquest conjunt de projectes, un exemple n'és el fet que l'associació de persones mediadores està en fase de latència, ja que totes elles s'han inserit en el mercat de treball.

Pel que fa a la durada, el projecte té data final des del punt de vista dels recursos econòmics, però els seus resultats, la capacitat de les persones en la mediació intercultural, són duradors. Mes enllà, els resultats del Projecte Alcántara han esdevingut una línia de treball important de l'associació.

En relació amb la integralitat, cal dir que el projecte en si sols incideix en la capacitat de les persones com a mediadores i que és arrel d'altres projectes posteriors que acaben donant forma a aquesta nova professió. És a dir, després d'aquest primer projecte se'n crea un altre per a la inserció laboral dels mediadors interculturals, després es crea una associació que els agrupa, i encara es prepara un últim projecte sobre la difusió de la figura del mediador intercultural. En el seu conjunt és pot dir que és una pràctica integral, ja que treballa tots els vessants, des de la capacitat fins a la inserció i la difusió de la mediació intercultural.

Àmbit de medi ambient

Projecte Residu Mínim

El Projecte Residu Mínim es crea de la mà d'una entitat ecologista, el Centre d'Ecologia i Projectes Alternatius (CEPA), com un model alternatiu a la tradicional recollida de residus municipals.

El primer criteri que defineix aquesta pràctica és la seva solidesa, des del moment en què planteja un model alternatiu de gestió dels residus municipals i en què té uns objectius clars entorn de l'establi-

ment d'un sistema de recollida dels residus urbans que prioritza la recuperació de materials mitjançant la recollida selectiva.

La saviesa, és a dir, la transferibilitat de coneixements té un paper clau en aquesta pràctica. Un dels pilars per al seu èxit és la implicació de la ciutadania en tot el procés d'implantació i execució. Cal un treball pedagògic previ en la ciutadania sobre la importància del seu paper en aquest problema. Per altra banda, el saber pensar, intrínsec al concepte de saviesa, és essencial per arribar a resultats òptims. És important també que aquesta filosofia de treball sigui transferible perquè a cada municipi s'introdueix de diferent manera, ja que és l'Administració local qui engega el procés.

Així, hi ha colideratge, l'entitat ecologista n'és la pionera i els ajuntaments engeguen el procés de manera diferent depenent de cada cas concret. Es tracta d'un lideratge facilitador en què els promotors del projecte són els vehiculitzadors davant dels diferents agents que actuen en el conflicte, a la vegada que actuen de facilitadors del diàleg i el consens aportant informació i formació en educació ambiental.

La participació ciutadana ha de ser activa, ja que no es tracta d'un projecte per a la ciutadania sinó que és la mateixa població qui una vegada conscient del seu paper envers el medi ambient, l'ha de dur a terme mitjançant un treball en comú i amb les facilitats que aporta l'Administració, les empreses i les diferents entitats involucrades. Així, és un treball en xarxa, en què cada part implicada té la seva funció en el disseny, el procés i la definició final del projecte i on la seva complexitat és essencial per assolir resultats òptims. Es produeix, doncs, equitat en el lideratge i la importància que té cada part en el procés per generar solucions actives.

Es tracta el problema, la generació de residus municipals, de manera íntegra, ja que la recuperació de la recollida selectiva dels residus municipals es dona en tot el seu procés, des de la família que recicla fins al seu posterior tractament en plantes de triatge, etc.

Cal veure el problema des d'una visió positiva, ressaltant la importància de l'acció individual en la seva resolució.

És un treball eficient i eficaç, tal com mostren les dades: en els municipis en què s'implanta el model estan recuperant entorn d'un 50% dels residus, mentre que en els altres municipis estan al voltant d'un 15-17%.

L'impacte positiu és present en la generació de canvis fruit de la posada en pràctica dels seus coneixements i aprenentatges i de la modificació de les pautes de comportament de les persones per a la millora del medi ambient. En aquesta modificació de pautes té un paper central la difusió del projecte sobre la importància de la participació ciutadana.

Pel que fa a la durabilitat de l'experiència, cal dir que és un treball consolidat amb més de deu anys de funcionament i que, gràcies a la seva solidesa, s'està exportant a altres municipis i pràctiques. La seva implantació és flexible i, a través d'un sistema d'avaluació contínua, es regenera la vinculació de la població a la pràctica. Des del moment en què la coresponsabilització és element central, cal fer una avaluació contínua i crear campanyes de sensibilització també contínues.

Fruit d'aquesta durabilitat i saviesa, s'està promovent la creació d'un centre de recerca, difusió i promoció de bones pràctiques per a la reducció de la generació de residus.

Àmbit de seguretat ciutadana

Model de policia de proximitat a l'Hospitalet de Llobregat

Aquesta pràctica parteix d'una solidesa en l'objectiu dels equips de barri: aconseguir l'acostament de la policia als veïns i veïnes per tal de detectar possibles problemes i, així, prevenir-los. Mitjançant la proximitat, la comunicació i la interrelació amb la ciutadania se cerquen mecanismes per pacificar les parts enfrontades i, així, arribar a una solució consensuada i satisfactòria per a tothom i millorar la convivència.

Parlem d'integralitat en el moment en què els equips de barri detecten i solucionen els problemes detectats en l'àmbit comunitari, ja siguin de convivència, familiars, veïnals, etc.

El criteri de saviesa hi és present des del moment en què la policia aprèn una altra manera de relacionar-se amb els veïns i veïnes a través d'una nova cultura organitzativa del cos de la Guàrdia Urbana. És important aquesta transferència de coneixements de la GAC als agents policials, ja que és l'eina principal de treball. També des del vessant de la ciutadania és important l'aprenentatge, que a través d'aquests mecanismes de la GAC, trenca estereotips i aprèn a resoldre de manera pacífica els seus problemes i a comunicar-se de manera constructiva amb els agents policials.

El lideratge el tenen els agents de la Guàrdia Urbana, com a protagonistes de les mediacions; prioritzen la iniciativa personal i la formació rebuda en la gestió alternativa dels conflictes per tal de desenvolupar la seva tasca quotidiana.

Aquesta sensibilització en la manera d'acostar-se al problema i de tractar-lo des del seu vessant positiu és el que s'ha solidificat en els agents policials de l'Hospitalet de Llobregat en aquest moments. La visió positiva del conflicte hi és present en l'ús de la mediació com a eina per facilitar que les parts arribin a un acord.

Som davant una pràctica eficient, ja que el programa està inserit en els recursos de la Guàrdia Urbana, sense tenir dotació pressupostària explícita. En relació amb l'eficàcia, els resultats dels programes de mediació són la detecció de problemes i conflictes i la seva solució mitjançant metodologies tradicionals i noves, entre elles, la mediació. El paper del agents policials en el tractament d'aquests problemes a partir de l'aproximació i la integració dels agents en la vida quotidiana del barri té una finalitat cohesionadora i satisfactòria per a la ciutadania.

L'impacte es percebut com a positiu, tant pel seu establiment com per la utilització de noves tècniques davant els conflictes des de la proximitat i la comunicació.

Una mancança és la no-durabilitat del programa en el temps, fruit de la dependència d'aquesta pràctica als canvis de direcció policial. D'altra banda, sí que podem parlar de durabilitat en l'acció, ja que els agents de policia han assolit els objectius del programa i ja és a inicia-

tiva seva dur-los a la pràctica davant de qualsevol situació problemàtica que puguin trobar en el present i en el futur.

El Projecte NAPAP a Catalunya

Aquesta pràctica parteix d'objectius clars i sòlids en la prevenció de situacions problemàtiques entre cossos policials i immigrants des d'una visió positiva del conflicte.

És un projecte europeu que comparteix el lideratge entre el Centre Unesco de Catalunya i l'Escola de Policia de Catalunya.

La metodologia de treball fomenta la participació igualitària i la facilitació de la comunicació i el diàleg a partir de l'establiment d'equips de treball multidisciplinaris. És a dir, un treball transversal per al tractament integral de problemes mitjançant la participació social de representants de col·lectius d'immigrants, d'ONG d'ajuda als immigrants i de policies en actiu.

Aquesta transversalitat en la participació social es dona en tots els diferents projectes engegats per aquests col·lectius, tant pel que fa als equips de treball d'aquí, com pel que fa al treball transversal amb altres països.

Uns objectius clars amb una metodologia de treball planificada ens duen a l'eficiència i eficàcia en relació amb la satisfacció dels resultats obtinguts. Com a resultats del NAPAP s'introdueix un nou mòdul en la formació dels aspirants a policia de l'Escola de Policia amb simulacions de situacions reals entre policies i immigrants, i impartides pels mateixos immigrants. Aquesta formació ens permet parlar d'equitat en el tractament dels participants en el projecte. Tornem a parlar d'eficiència en el finançament del projecte, que compta amb un 85% finançat per la Comissió Europea i el 15% restant de finançament de la Generalitat i el Centre Unesco, i una durabilitat de dos anys.

Fruit d'aquest treball dels equips multidisciplinaris en la recerca de solucions constructives podem parlar d'un seguit de resultats consensuats des del punt de vista quantitatiu, però també de la solidificació

d'una nova filosofia de treball a partir del coneixement mutu de les parts implicades.

El conflicte es treballa de manera positiva, establint punts de contacte, de diàleg i de comunicació entre els cossos policials i els col·lectius d'immigrants.

El criteri de saviesa és present en aquest saber pensar i educar en una nova manera de treballar i afrontar el conflicte des de l'equitat i de manera positiva. També és present en la incorporació del mòdul de formació a l'Escola.

L'impacte és positiu des de la consolidació de les vies de comunicació i treball dels organismes implicats i també de la filosofia de treball interioritzada en la implementació de tècniques de gestió de conflictes de manera alternativa.

Parlem de durabilitat de la pràctica, ja que s'han anat creant diferents projectes amb els mateixos objectius genèrics, que han fet que la relació entre els dos socis catalans hagi perdurat i s'hagi consolidant, així, el seu treball.

La solidesa en els objectius, la metodologia transversal en el treball i integral en el tractament de la problemàtica, la visió positiva del conflicte i el finançament es tracta d'igual manera al llarg dels diferents projectes analitzats.

En definitiva i en relació amb la saviesa de la pràctica, es tracta d'impulsar canvis en les actuacions dels models dels cossos policials amb la creació de xarxes de treball a escala europea que permetin intercanviar bones pràctiques en la lluita contra la discriminació en aquest camp d'actuació.

CONCLUSIONS DE LES BONES PRÀCTIQUES



En el nostre estudi partiem de la necessitat de conèixer quin és l'estat actual de les experiències de la GAC que durant els darrers anys s'han desenvolupat a Catalunya en l'àmbit local. L'avaluació se centra en les pràctiques recollides a la publicació de l'any 2000, pionera en aquest camp al nostre país, titulada *Mediació comunitària i gestió alternativa de conflictes a Catalunya. Una guia per a la governabilitat*, a les quals s'afegeixen de noves que s'han executat recentment. Aquest objectiu pretenia establir quines d'aquestes pràctiques s'han mantingut, quines han estat origen de noves i quines han finalitzat.

D'altra banda, vist l'estat òptim de la mediació comunitària a Catalunya i de la seva efectivitat i utilitat social per gestionar conflictes ens proposàvem aprofundir en el coneixement i la pràctica sobre la gestió alternativa de conflictes des de l'assumpció que cal dotar-se de criteris i indicadors de qualitat i innovació que facilitin bones pràctiques de GAC i, per tant, establir criteris que ofereixen garanties d'èxit a l'hora d'aplicar noves fórmules de governabilitat on la qualitat de govern està definida per una nova manera de gestionar el conflicte col·lectiu, des de la implicació efectiva de la ciutadania; noves formes de gestionar els conflictes que millorin la capacitat de resposta dels governs i alhora permetin aplicar-les de manera regular i amb resultats òptims a diferents indrets, ateses les característiques de la nostra societat i del territori.

Tenint en compte els objectius establerts i l'estat actual de les vint experiències de GAC observades i analitzades a Catalunya, podem afirmar que la GAC és una realitat viscuda i cada cop més present al nostre país i podem destacar que, en general, les pràctiques desenvolupades durant aquests anys, tant les que s'han mantingut i les que s'han transformat en unes de noves com les que han finalitzat, responen en la seva majoria, menys algunes excepcions, als deu criteris d'innovació i de qualitat elaborats per l'equip investigador de bones pràctiques de GAC i que fan referència a l'aproximació, l'objectiu i la metodologia en què es gestionen els conflictes tractats.

Així, de l'avaluació i de l'aplicació dels criteris de bones pràctiques de GAC relacionats amb la innovació, l'èxit del projecte, la seva gestió i la seva execució, la durabilitat i l'abast global i transversal en el tractament dels conflictes, hem pogut constatar que la majoria de pràctiques de GAC els integren, amb variacions en funció de si es mantenen o no en l'actualitat, cosa que demostra la viabilitat de la seva posada en marxa i la seva utilitat per facilitar respostes i accions més qualitatives a conflictes existents en el passat i de nova aparició.

Els deu indicadors elaborats: solidesa de l'experiència; integralitat i transversalitat; eficàcia i eficiència; durabilitat; visió positiva del conflicte; equitat; saviesa; participació social i solucions actives; lideratge, i impacte positiu han estat posats a prova a partir de les diferents pràctiques analitzades. D'aquesta experimentació aportem un seguit de valoracions en relació amb les pràctiques actuals i les que en un futur es puguin desenvolupar i executar.

Criteris d'innovació

La innovació és un dels trets característics de les pràctiques de GAC a Catalunya. La seva existència i posterior desenvolupament són una prova palpable d'aquesta voluntat i capacitat d'avenç, de progrés i de transformació pública i social. Totes i cadascuna de les experiències analitzades responen positivament als indicadors de "visió positiva del conflictes" i "saviesa". En menor mesura ho fan respecte del paràmetre d'"equitat". Això significa que som davant de pràctiques que parteixen del pressupòsit amb què s'ha d'encarar el conflicte, veure'l de manera no adversalista, reflectint una voluntat de cercar i crear espais de trobada i de debat per gestionar-lo, fomentant la cooperació i la coordinació, que d'una manera o altra repercuteix en un augment de possibilitats d'èxit per a la seva resolució.

També significa que del treball desenvolupat, la pràctica pot esdevenir un element de referència per a altres organitzacions o institucions que tenen la intenció de posar en marxa un procés igual o similar, ja que són davant d'un conflicte de la mateixa índole o bé perquè altres factors socioeconòmics, demogràfics, territorials, etc. són similars. Es tracta, doncs, d'una pràctica que proporciona un coneixement que es

pot transferir a altres indrets i a altres situacions i que aporta garanties d'èxit en la resolució del conflicte o posa les bases per a la resolució d'un problema en el futur. Aquesta "saviesa" és un valor nou en tant que capacitat d'aprenentatge i de conscienciació en relació amb la GAC i la seva oportunitat social. I és que la mediació comunitària com a acció inclusiva està més a prop de la saviesa que de la tècnica. En el fons, tal com es demostra amb la varietat de les distintes pràctiques analitzades, el camí que es pot fer a partir d'ara abraça un ampli ventall d'accions i de projectes, i de múltiples resultats a escala de transformació social i personal. Una experiència d'aquest tipus ha d'anar acompanyada d'un treball pedagògic previ i constant de saber pensar i educar en aquesta nova manera de treballar i d'afrontar el conflicte. Des d'una actitud d'igualtat i de recerca del desenvolupament moral individual i col·lectiu.

I finalment, hi ha l'"equitat". Aquest indicador és un element a l'alça, ja que es detecta en un ventall ampli d'experiències analitzades. Aquesta "equitat" condueix a les parts implicades en el conflicte a participar de manera igualitària en la resolució del conflicte, oferint una més gran capacitat de decisió de les parts respecte del contingut i el procés utilitzat per tractar i resoldre el conflicte. Les solucions assolides que responen a la voluntat de trobar un acord per actuar o generar un consens esdevenen signes de viabilitat del procés simètric i creatiu i de satisfacció individual i col·lectiva i, en conseqüència, de la influència d'aquest indicador.

Aquest no es el cas dels defensors institucionals i els síndics municipals –deixant de banda l'Oficina per a la No-Discriminació de Barcelona amb iniciatives de "solució actives"–, ja que es tracta de figures o organismes que han nascut amb l'objectiu de recollir i tractar les queixes dels ciutadans respecte de distintes matèries de l'àmbit municipal i cercar i donar-hi solucions, malgrat que en els darrers temps s'ha produït una innovació interessant mitjançant la tècnica de la "solució amistosa" com a acostament de les parts enfrontades, un cop admès que existeix el conflicte.

Criteris de gestió

Hi ha un seguit d'indicadors de bones pràctiques –eficàcia, eficiència, durabilitat (avaluació) i lideratge– que tenen, en general, un pes més que destacat en l'elaboració, la gestió i la viabilitat de qualsevol projecte. En el cas de les bones pràctiques de GAC, aquests indicadors prenen un relleu especial, ja que darrere de les tècniques de la GAC utilitzades en els diferents àmbits hi ha també, com s'ha observat en l'estudi, la necessitat de modificar i modernitzar les estructures organitzatives de l'Administració i d'altres agents, normalment les organitzacions del Tercer Sector, que sovint participen de la gestió dels serveis municipals o que ofereixen serveis propis a necessitats comunitàries (associacions, fundacions, entitats de voluntariat, cooperatives socials, etc.).

La preocupació per la millora i la modernització de les estructures i serveis de l'Administració per oferir respostes basades en la GAC, que satisfacin els problemes de la ciutadania, és una constant en les bones pràctiques de GAC analitzades. En aquest mateix sentit, la suma de les organitzacions sense afany de lucre en la cogestió dels serveis públics, així com el grau d'acceptació social davant la necessitat que les associacions de voluntaris poguessin tenir més protagonisme en la resolució de problemes socials, obre al camí a pensar que els indicadors anteriorment esmentats són cabdals a l'hora d'impulsar respostes i models d'aproximació, detecció i tractament de la conflictivitat des de la innovació i la qualitat.

Precisament, en els darrers anys s'ha obert un debat interessant en el Tercer Sector en l'impuls i el desenvolupament d'un procés de treball per millorar i modernitzar les organitzacions sense afany de lucre, basat en la qualitat, la transparència i la participació social, el treball en xarxa que passa, entre altres accions, per la confecció i la posada en marxa per part de les entitats d'aquest sector de codis ètics i el desenvolupament de tècniques com la mediació, ja establertes des de fa temps, però no executades, en la Llei d'associacions de Catalunya o el plantejament de figures com el defensor del voluntariat.

Així, a partir de l'observació de l'aplicació dels criteris d'eficàcia i eficiència a les pràctiques de GAC analitzades, es pot afirmar que aquests

criteris esdevenen imprescindibles per al bon i correcte desenvolupament d'una pràctica en el camp de la GAC, i de ben segur en altres camps, tant en el present com establint les bases de futur.

Respecte de l'eficàcia només cal comentar que quasi bé totes les pràctiques han obtingut resultats en funció del objectius plantejats, i que fins i tot en el cas de les experiències que han desaparegut no ha estat la seva capacitat d'obtenir resultats el que ha causat que finalment no tinguessin continuïtat.

El criteri d'eficiència marca una frontera respecte d'aquelles pràctiques que han estat capaces de mantenir-se fins avui i aquelles que han desaparegut o es troben en una situació d'impàs. És a dir, les noves experiències, les que es constitueixen a partir d'experiències que fins ara es mantenen amb petites transformacions, i les de creació recent són més eficients que les anteriors. La majoria de les pràctiques de GAC impulsades a Catalunya no gaudeixen d'un pressupost propi. L'impuls d'aquestes pràctiques és fruit d'una voluntat política, més un lideratge personal, i de la utilització de recursos destinats a una finalitat similar i reaprofitats per posar en marxa processos de mediació o que incloguin tècniques de GAC. Avui ens trobem en una doble situació, d'una banda, es continuen fent servir els recursos destinats a un programa genèric que inclou la mediació comunitària: síndics municipals, defensors dels ciutadà, programes interdepartamentals, plans estratègics, etc., però, en aquest cas, les fórmules de GAC i de mediació comunitària han guanyat pes quantitatiu i qualitatiu en el treball de les persones que desenvolupen aquestes pràctiques i utilitzen una part cada cop més important dels recursos destinats al seu abast, com per exemple, l'Oficina per a la No-Discriminació de Barcelona, que vehicula els recursos cap a la realització de mediacions; o el programa interdepartamental de coordinació i tractament de conflictes a Mollet del Vallès per mitjà de les trobades contínues entre departaments per afrontar la conflictivitat municipal. D'altra banda, el foment de noves pràctiques de GAC està acompanyat de la generació de recursos exclusivament en aquesta direcció, a partir de la creació de serveis de mediació i d'organitzacions o entitats que tenen com a missió la mediació social, com per exemple, l'aparició de l'associació AMEDIAS a Badalona, fruit del treball desenvolupat pels professionals dels serveis personals.

Directament relacionats amb els criteris d'eficàcia i eficiència hi ha l'indicador de "durabilitat", entès com l'avaluació continua del projecte en tant que capacitat de ser flexible davant dels possibles canvis en l'entorn i l'estabilitat en el temps dels resultats obtinguts.

Les pràctiques de GAC analitzades són des d'aquest criteri bones pràctiques. Les que han finalitzat ho han fet bàsicament perquè o bé el projecte tenia data de caducitat a causa de la dotació dels recursos externs, per exemple, el projecte NAPAP; o bé perquè ha mancat la voluntat política o el suport suficient tant polític com social, per exemple, el projecte de l'Institut d'Educació Secundària (IES) Blanxart de Terrassa; o bé perquè s'han aconseguit una gran part dels objectius establerts, com per exemple, el cas de la policia de proximitat de l'Hospitalet de Llobregat, en què s'indica que els guàrdies urbans han interioritzat els sistemes basats en la mediació en la seva pràctica diària i la continuen utilitzant independentment que el programa de mediació hagi desaparegut, amb el mateix pressupost i amb un canvi de direcció al capdavant del servei policial; o finalment, perquè la pràctica ha deixat de ser necessària.

Respecte del cas d'un projecte amb data de caducitat, cal comentar que els models d'aproximació i de gestió dels conflictes en l'àmbit de la seguretat s'han mantingut en altres projectes més enllà del NAPAP i durant força anys, que han conservat els objectius de tractar de donar elements suficients de coneixement, d'aprenentatge i de tractament de la diversitat cultural, fruit de la immigració que les societats europees estan patint en els darrers anys.

Respecte dels projectes que finalitzen bàsicament per manca de suport polític i social, cal subratllar que un dels seus punts febles més importants és no saber oferir resultats tangibles a aquells que tenen el poder de decidir si es manté el projecte o si es pot transformar. Pensem en el treball del Barri Educador-Barri en Acció al Pla d'en Boet de Mataró i el projecte de l'Institut d'Educació Secundària (IES) Blanxart de Terrassa, es detecta que hi ha una manca de voluntat política per al seu propi desenvolupament i de suport dels organismes directius de l'Institut, respectivament.

En el cas de l'obtenció de gran part del objectius com a resultat de les pràctiques de GAC, com per exemple, el projecte a l'Aula-Ciutat Edu-

cadora a Manlleu o la policia de proximitat de l'Hospitalet de Llobregat, la finalització està donada en gran mesura per la manca de voluntat de l'equip educatiu i de l'Administració local, que va considerar que ja tenia la seva pròpia política en matèria d'immigració. Fins i tot en el cas de l'Hospitalet de Llobregat es produeix un canvi de direcció policial que aporta un factor més en la desaparició de la pràctica de GAC.

Finalment, respecte de la manca de necessitat de continuar impulsant el projecte, cal assenyalar l'experiència del Col·lectiu Baula de Sant Pere de Ribes, que actualment es manté a la rereguarda i, després de l'esforç desenvolupat a partir d'un ventall de mesures de caràcter preventiu, la seva efectivitat s'ha vist minvada per la manca de disponibilitat i capacitat d'obtenir recursos i suport social i institucional suficient per assolir els objectius amplis que s'havien plantejat.

La durabilitat de les bones pràctiques de GAC exigeix mecanismes i instruments d'avaluació que permetin la millora constant de la pràctica. Aquesta durabilitat, més enllà de la capacitat avaluadora mostrada en les pràctiques analitzades, al nostre país es troba, en general, sovint marcada per la voluntat política dels nous governs i dels equips directius de les institucions receptores de l'experiència en la gestió de conflictes, i per la visió estratègica dels professionals i les persones o grups que les desenvolupen i que fan notar els resultats obtinguts i la viabilitat del projectes engegats.

Per últim, el lideratge que fa funcionar les bones pràctiques de GAC és aquell capaç de coordinar, fer participar activament, dialogar, escoltar i comunicar-se amb tot els actors implicats i, alhora, aquest és un dels trets més importants del lideratge en les pràctiques de GAC, facilitar la identificació amb els objectius que es volen assolir i treballar de manera coordinada per a la consecució de la seva finalitat.

El lideratge de les bones pràctiques de GAC és un lideratge facilitador, que té en compte l'objectiu que es persegueix, posa a l'abast tots els canals i mitjans necessaris per obtenir-lo i en tot moment té en compte les persones i la seva capacitat de decisió en el procés i en el contingut del conflicte tractat. El líder facilitador treballa des de l'inici ajudant les persones, col·laborant-hi, fomentant espais de comunicació, impulsant espais de creació, incentivant l'avaluació del projecte, etc.

Així, el lideratge de les pràctiques de GAC analitzades és en molts casos en aquest sentit. Així, per exemple, trobem el paper desenvolupat a Trinitat Nova; però també és lideratge impulsar inicialment una embranzida, però un lideratge que es difon amb el pas del temps pot arribar a desactivar el procés i els agents participants, com ha succeït, per exemple, en el cas del Pla Estratègic de Rubí o de la Xarxa de Coordinació de Serveis Municipals de Sant Feliu de Codines. També hi ha lideratge amb limitacions intrínseques, com per exemple, el paper dels professionals dels serveis personals de Badalona, ja que no tenen el poder de transformar les mediacions en alguna cosa més des del punt de vista de la pràctica social institucionalitzada i d'abast territorial a partir dels diferents barris de la ciutat.

Críteris transversals

Els críteris exposats i valorats en funció de les experiències fins ara analitzades es plantegen com a elements que han d'impulsar encara més les pràctiques que representen un nou estil de gestionar el conflicte col·lectiu. Aquest nou estil apareix en un context on encara és vigent el tradicional model d'aproximació i tractament de la conflictivitat social que hem anomenat govern. Aquest nou model significa un replantejament de les estructures de govern, els comportaments i les actituds dels governants i dels ciutadans que han de ser palpables i visibles a través de projectes que responguin a críteris de qualitat i innovació en l'acció governamental des de la GAC. Sense anar més lluny, les fórmules de la participació ciutadana o la recerca del terreny comú representen una oportunitat per trobar solucions actives i des d'un abast integral i transversal, i impliquen diferents departaments de l'Administració, així com agents econòmics i socials i ciutadans individuals, i impulsen una mica més l'aprofundiment del sistema democràtic.

Fins ara el sistema de govern ha estat qui ha controlat l'equilibri social i ha garantit la cohesió i l'equitat. L'aparició de noves demanes i nous problemes ha propiciat el replantejament de les relacions entre les institucions públiques i aquestes mateixes institucions amb la societat. Avui, 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·lec-

tius. Altres organitzacions i entitats també són capaces de plantejar i oferir propostes a la conflictivitat a través del mètodes propis de la GAC.

És, precisament, en aquest marc d'actuació on s'emmarquen els criteris "d'integralitat i transversalitat, i de participació social i solucions actives".

Així partim de l'assumpció que per tal que una pràctica es consolidi és tan important la visió integral del problema com la transversalitat en la metodologia de treball. Ambdós criteris faciliten l'establiment i la pràctica d'una nova dinàmica de treball basada en la comunicació, la proximitat, el diàleg a partir de la creació d'espais i canals de participació i coresponsabilització de tots els implicats en l'abast del conflicte des de diferents punts de vista i interessos en joc i des de tractaments, estils i estructures organitzatives distintes respecte del conflicte que els afecta.

En general, en les distintes experiències s'aplica un abast integral i es desenvolupa una lògica transversal per encarar i treballar el conflicte. Fins i tot en casos, com els síndics o defensors de la ciutadania on el tractament pot esdevenir parcial respecte dels conflictes presentats pels ciutadans, s'intenta, a partir de la vehiculació de les queixes als departaments afectats, abastar la integralitat més enllà del problema plantejat i que el seu tractament prengui una consideració transversal que afecti tot l'ajuntament. Evidentment, la posada en marxa de pràctiques d'aquesta índole pretén millorar i modernitzar l'Administració, i conjuntament amb la implementació de tècniques de "solució amistosa" tenen la pretensió d'aprofundir en la participació democràtica com a control de treball efectuat per l'Administració, però especialment com a valor positiu tant respecte dels ciutadans com dels governants.

Un aspecte interessant és que en funció de les pràctiques analitzades podem descobrir que es produeixen diferents graus d'integralitat i de transversalitat, depenent de la naturalesa de la pràctica a partir de la tipologia de les estructures determinades i de la finalitat perseguida, si té caràcter preventiu, reactiu o estratègic pel projecte, cosa que denota la importància d'aquests criteris per a la seva viabilitat.

Així, respecte de la naturalesa de la pràctica, els síndics i els defensors institucionals són a la part baixa de l'escala dels criteris d'integralitat i transversalitat, tot i que hem detectat alguns casos, com el de la Sindicatura Municipal de Greuges de Lleida i el del defensor del ciutadà de Santa Coloma de Gramenet, en què el fet que aquests organismes estiguin adscrits a l'Àrea d'Alcaldia i comptin amb recursos importants, els aporta una major transversalitat en la seva acció. En aquesta mateixa línia, l'Oficina per a la No-Discriminació de Barcelona planteja augmentar la transversalitat de la seva acció amb una proposta de treball amb els districtes de Barcelona per tal d'apropar-se més a la població i descentralitzar-se, i alhora coordinar-se amb altres unitats administratives de la ciutat, amb la qual cosa guanyaria abast integral en el tractament dels problemes.

La finalitat perseguida en l'acció situa en un nivell o altre les pràctiques analitzades. Comparem, per exemple, dues experiències en l'àmbit de la participació ciutadana, com el Pla Estratègic de Rubí i el Pla Comunitari de Trinitat Nova –ambdues amb abast territorial distint, ja que el primer es planteja la seva acció en el marc de la ciutat i l'altra en el sentit de millorar la qualitat de vida d'un barri–. Totes dues pràctiques responen més o menys per igual als requisits d'integralitat i transversalitat en el treball desenvolupat. El Pla Comunitari de Trinitat Nova planteja un treball integral i transversal en el tractament del barri en tots els vessants: social, educatiu, econòmic i urbanístic i mitjançant la generació de coresponsabilitats entre els diferents actors; i el Pla Estratègic de Rubí té com a objectiu definir una estratègia de ciutat que té en compte tots els àmbits de la ciutat: social, econòmic, cultural, urbanístic, etc., mitjançant entitats, col·lectius i empreses representatives a la ciutat de manera equitativa. Ambdós casos desenvolupen accions de GAC amb una finalitat de transformació de barri i ciutat a llarg termini i per mitjà de la generació de consens.

La veritat és que la democràcia pateix avui un cert descrèdit. Es desprestigia la democràcia com a treball i com a idea, com a ordre polític i moral. Es desconfia de la democràcia política com a conjunt de garanties institucionals la principal funció de la qual és ordenar la lluita pel poder i establir el control del poder. La participació com a llibertat negativa. D'aquesta manera, els reptes d'avui se situen sobre els drets en un món global i per a un món global. Es reclama una nova

concepció de la participació ciutadana, que comporta superar el dèficit polític i la impotència entre els canvis desitjats i les precàries condicions actuals per a la realització i participació social, i solucions actives; i també es reclama el dret a la democràcia participativa, que signifiqui que tots els éssers humans i els pobles en què s'integren tenen dret a participar activament en els assumptes públics i a gaudir d'una Administració democràtica en tots els àmbits de govern.¹⁸

En aquest context, les pràctiques de GAC emergeixen com un element propi d'aprofundiment i de compromís democràtic i esdevenen una contribució important per a la democràcia entesa no només com a ordre polític, sinó també, i en la mateixa mesura, com un ordre de convivència i manera de viure. En conseqüència, les pràctiques de GAC exploten les llibertats positives que comporta un sistema que permet a les persones implicar-se en els problemes en què són part afectada o implicada, participar en les decisions que es puguin prendre i assumir responsabilitats.

Cal, doncs, plantejar-se quina és la valoració que de les pràctiques de GAC analitzades s'observa respecte de la capacitat de participació social i de crear i plantejar solucions actives com a criteris de bones pràctiques.

Respecte de la participació social i la capacitat de dotar-se de solucions actives detectem diferents graus de sensibilitat a l'hora de facilitar la implicació ciutadana, així com d'altres institucions, organismes i organitzacions més enllà de la que pren la iniciativa. Aquesta sensibilitat respecte de la participació passa indefectiblement per tenir una clara comprensió de la situació i del conflicte tractat o per tractar, i de les persones implicades o afectades directament o indirectament, de les seves necessitats, demandes i interessos, fomentat des de l'inici, i dels seus àmbits d'acció i coresponsabilitats en l'acció. La participació social difícilment esdevindrà generadora de solucions actives i, en conseqüència, de resultats positivament valorats, si no es conforma des d'aquesta sensibilitat i, per tant, pròpia d'una bona pràctica de GAC.

18 Carta de Drets Emergents impulsada al Fòrum de les Cultures 2004 amb l'objectiu de reformar la Declaració de les Nacions Unides de 1948 i que pretén reflectir els canvis socio-culturals de la nostra societat.

En aquesta línia, de les pràctiques existents a Catalunya i que han estat objectiu de la nostra anàlisi en el capítol anterior, en destaquem dues que responen a aquests criteris des de visions distintes de la participació social que afavoreixen respostes a problemes actuals i d'abast recent com són el medi ambient, exactament la gestió dels residus, i la integració escolar dels infants immigrants a partir d'un sistema per equilibrar l'alumnat en totes les escoles d'un municipi.

En el primer cas, el Projecte Residu Mínim estableix com una de les seves principals finalitats que l'assoliment d'una solució respecte del problema de la gestió dels residus passa per prioritzar i aprofundir l'educació mediambiental i la participació ciutadana. Els criteris seguits per implementar l'experiència es mostren segurs, d'una banda, respecte de la implicació directa dels ciutadans en el procés i el contingut, establint canals i mecanismes de participació que permetin debatre en cada moment l'aplicació i evolució de l'experiència; i de l'altra, fent una crida perquè els agents socials i econòmics del municipi intervinguin des del seu àmbit d'actuació, tant en l'origen del problema com en la seva solució a partir de la gestió socioambiental.

En el segon cas, la participació social és bàsicament representativa des d'un ventall ampli d'agents socials relacionat amb el problema de l'alumnat immigrant a l'escola. Es tracta de la creació d'una comissió d'escolarització concebuda com un espai de deliberació i de treball, i integrada per representants de les administracions implicades d'àmbit nacional, comarcal i local (Generalitat de Catalunya, Consell Comarcal d'Osona i àrees d'Ensenyament i Benestar Social de l'Ajuntament) i dels centres d'ensenyament públics i concertats i de les associacions de pares i mares dels centres públics i concertats. Aquesta comissió funciona de manera voluntària i tracta cada cas educatiu de manera integral. Aquest model de participació social ha permès, fruit del treball dels diferents agents i institucions implicades (família, centres educatius, Ajuntament, Consell Comarcal, Generalitat), reflexionar i actuar conjuntament per tal de consensuar línies d'actuació conjuntes per abordar i gestionar el conflicte. Sens dubte la solució activa resultat del treball de la comissió hagués tingut un impacte positiu més alt si altres agents socials (associacions de l'educació no formal o de l'àmbit comunitari) hi haguessin participat. Així, podem afirmar que el paper actiu i la implicació en la construcció de processos de solució per mitjà de la

participació a través de la comissió dels diferents agents implicats han estat elements fonamentals en el resultat final de l'experiència, en comparació amb altres experiències de GAC analitzades de l'àmbit socioescolar amb una sort diferent.

Altres pràctiques han incorporat el criteri de participació social a partir de les dues línies assenyalades i han obtingut diferents resultats: mentre que les pràctiques de GAC del projecte al Pla d'en Boet de Mataró, del Pla Estratègic de Rubí i del Pla Comunitari de Trinitat Nova se situen en l'aplicació de la participació directa en el desenvolupament dels objectius establerts i han facilitat l'aparició d'un nou projecte, el replantejament i la transformació del Pla Estratègic i una dinàmica de treball constant i sense límits a Trinitat Nova, respectivament; la Xarxa de Coordinació de Serveis Municipals de Sant Feliu de Codines, el Programa Interdepartamental de Coordinació i Tractament de Conflictes de Mollet del Vallès, el Programa d'Atenció a la Diversitat de l'IES Blanxart de Terrassa i el Projecte NAPAP realitzen un treball de participació per mitjà de les diferents institucions governamentals i el món associatiu i de voluntariat que ha comportat la revitalització de la coordinació i el tractament integral dels conflictes per part dels serveis per mitjà de la Xarxa, l'assumpció per part dels professionals dels departaments d'un mètode de treball òptim més relacional, l'acostament dels cossos policials i de les associacions d'immigrants a les seves respectives realitats, i la més gran participació de les famílies en l'entramat escolar, respectivament, tot i que les dues primeres es mantenen i les altres dues han finalitzat per diferents motius.

Les principals experiències analitzades, així com d'altres que hem subratllat de forma breu, s'allunyen d'algunes de les crítiques que des de diferents fronts es plantegen a la participació ciutadana i social, fonamentada i impulsada per les administracions bàsicament locals i que expliciten que només es criden els ciutadans i els agents socials quan ja no se sap què fer, reclamant la seva participació quan ja no es té clar com s'ha de vertebrar un procés de resposta a problemes socials greus, antics, continuats i nous, que semblen intractables i que poden esdevenir persistents.

Criteris d'èxit del projecte

Una bona pràctica de GAC s'ha de caracteritzar per oferir criteris d'èxit del projecte. Fins ara hem destacat els criteris vinculats a la innovació que ofereixen una resposta nova a un problema existent des d'una aproximació positiva del conflicte i que aporta elements de transferibilitat i de transmissió del coneixement més enllà de la pròpia experiència, i que facilita la difusió, elecció, adopció i adaptació de la pràctica en altres contextos. Després, sota la perspectiva de la millora del servei i de la gestió de l'acció col·lectiva per abordar el conflicte, bàsicament a partir de la modernització de l'Administració i de les organitzacions del Tercer Sector, hem treballat la premissa de l'eficàcia, l'eficiència, la durabilitat i el lideratge de les pràctiques analitzades, fixats des d'un abast integral i transversal respecte del problema tractat, subratllant-ne les aportacions i els punts febles. Ara ens proposem observar i destacar la factibilitat de la iniciativa i la producció d'impactes positius en un context social complex i divers d'una multiplicitat de demandes i necessitats socials. Aquest criteris són la solidesa i l'impacte positiu.

En general, les pràctiques de GAC analitzades es mostren francament solides respecte del context on s'apliquen i respecte de la claredat dels objectius, la planificació de la metodologia i el procés utilitzat per consolidar-les.

És en el marc de l'observació dels resultats obtinguts de l'aplicació del criteri de "l'impacte positiu" que en algunes de les pràctiques de GAC apareixen situacions on la solidesa ha quedat debilitada.

En aquesta situació es troba el Pla Estratègic de Rubí, que té com a objectiu definir una estratègia de ciutat de cara el futur a través de la participació ciutadana. Un dels instruments per desenvolupar aquesta tasca ha estat la creació de l'Associació del Pla amb la finalitat d'afavorir aquesta participació social representada per actors econòmics i socials de la ciutat, i que és punt de trobada i coordinació de totes les parts implicades en el Pla Estratègic. Aquesta participació ha anat gradualment minvant fins que ha repercutit en la satisfacció dels agents participants i ha fet perdre la motivació per continuar participant, cosa que ha posat en perill la continuació de l'experiència. Llavors, la par-

tipiació es converteix en el punt feble cap a la possibilitat d'assolir un impacte positiu en l'entorn i en les persones.

L'altra cas que hem detectat és el de Sant Feliu de Codines. Aquí es pot observar un impacte positiu limitat, ja que un dels motius pels quals va finalitzar la pràctica en el seu moment va ser que els membres que hi participaven no en veien els resultats. Fruit d'aquesta observació, en aquests moments es tracten temes molt concrets, per fugir del perill de treballar sota paràmetres excessivament generalistes i allunyats dels objectius establerts i que permetin recuperar la planificació respecte de les metodologies de GAC que en el passat van funcionar.

En general, les conclusions aportades de les pràctiques de GAC analitzades mostren francament l'oportunitat dels criteris de bones pràctiques aportats respecte del context on s'apliquen i respecte del contingut del conflicte tractat i el procés utilitzat, i també respecte dels elements que cal tenir en compte per a la seva consolidació i per a la seva possible i viable execució més endavant, tot subratllant l'abast d'aquest indicadors i tenint en compte en tot moment el diferent resultat respecte de la seva durabilitat.

L'anàlisi de les bones pràctiques de GAC ens endinsen en el terreny de la mediació comunitària més pràctica, en l'apartat de la mediació orientada a l'acció, en l'espai de la saviesa del fer i l'actuar. Només així obrirem l'etapa que ha de permetre que aquest gran procés de transformació social i reconversió personal que és la GAC, present i viscut a Catalunya, generi una governabilitat diferent caracteritzada per la seva capacitat d'abastar i afrontar per mitjà de fórmules d'acord i de consens els conflictes socials existents, continuats i nous aprofundint en els drets i deures democràtics i des de criteris innovadors, de qualitat i d'efectivitat.

I és que l'Administració pública ha tingut en el passat un paper fonamental com a institució que ha pres i ha dut la iniciativa del procés en els darrers anys, només cal recordar el destacat paper que té la voluntat política en la durabilitat de les pràctiques analitzades, malgrat el rol cada cop més influent de les organitzacions del Tercer Sector i la concepció cada cop més estesa que trobem davant d'una societat relacional. En aquest marc, l'Administració continua tenint un paper relle-

vant en el desenvolupament d'aquest tipus d'experiències, potser no tant en la detecció del conflicte o de la incompatibilitat aparent de necessitats i interessos que el podria originar, però sí en el desenvolupament i el suport de bones pràctiques de GAC sota paràmetres i factors, com el que hem aportat en aquest estudi, que assegurin l'assoliment d'uns resultats i unes garanties d'èxit que prioritzin l'interès general i que vetllin per una gestió ordenada i basada en criteris d'innovació i de qualitat.

En aquest marc de present i de futur, cal una aposta per fer encara més visibles aquestes bones pràctiques a partir de les tècniques i procediments de GAC que es mostren efectius i innovadors en el camp de la gestió i la resolució de la conflictivitat social i en la millora i el desenvolupament de l'Administració, així com de les entitats o organitzacions sense afany de lucre que recentment s'han sumat en la detecció de necessitats d'interès general i la prestació de serveis comunitaris i socials en el marc de l'estat del benestar.

Així, de l'anàlisi de les experiències i de l'aplicació dels criteris de bones pràctiques de GAC, es pot afirmar que cal fomentar que qui finalment prengui la iniciativa de desenvolupar aquestes pràctiques de GAC es doti de recursos necessaris i suficients per assolir un grau de desenvolupament i de visibilitat superior, que esdevingui referent i coneguts al nostre país. Aquest fet comporta la necessitat de donar resposta als distints criteris presentats i consecutivament augmentar les possibilitats d'èxit del projecte i l'impacte positiu socialment reconegut. Aquest exercici es pot assolir per diferents mitjans, entre els quals destaca l'elaboració i la implementació de bones pràctiques de GAC.

Una més gran visibilitat i suficients recursos significa una més gran capacitat de difusió, de comunicació i d'intercanvi de les bones pràctiques de GAC entre les mateixes institucions i organitzacions impulsores, alhora que pot ajudar a la creació d'espais de trobada i de debat d'àmbit comarcal o nacional respecte de les pràctiques de GAC, la qual cosa possibilita la transferència de coneixement i les línies de treball comú i de desenvolupament conjuntes fins i tot a escala europea o internacional, vist el ventall prou interessant d'experiències existents. Un exemple d'aquesta aproximació a casa nostra ha estat la creació del Fòrum de Síndics i Defensors (Fòrumsd), que ha permès, entre d'altres,

reforçar l'acció d'aquests organismes i figures en l'àmbit local des d'un treball en xarxa, ser més eficaços en la seva actuació, introduir elements d'innovació de forma comuna en el seu treball, aprofundir la durabilitat dels seus projectes i, en conseqüència, augmentar la solidesa de la seva pràctica i alhora refermar la seva visibilitat i el conseqüent impacte positiu que denota el fet que cada vegada hi ha més poblacions que introdueixen organismes i figures defensores de la ciutadania i les pràctiques de GAC.

Les bones pràctiques de GAC són un marc factible d'actuació des del coneixement pràctic en favor del bé comú, del desenvolupament comunitari i l'estabilitat i la flexibilitat social, i ens ajuden mútuament en la capacitat d'afrontar i abastar els conflictes que es deriven de la creixent complexitat, incertesa i immediatesa de la societat, perquè "només quan s'anomena allò que és possible, l'inèdit viable," les energies del present es posen en marxa cap a l'horitzó del canvi".¹⁹

19 Laguna, J. *De l'alliberament a la inclusió*. Barcelona: Fundació Lluís Espinal, 2004 (Cristianisme i Justícia, 127).



CONCLUSIONS FINALS

La recerca *La mediació comunitària i la gestió alternativa de conflictes a Catalunya. De les experiències a les bones pràctiques: facilitar la governabilitat* parteix del treball desenvolupat al nostre país en l'àmbit local en el disseny, la posada en marxa i l'execució de diferents projectes de GAC.

Unes pràctiques de GAC que responen a una nova manera de governar, basada en una aproximació positiva a una societat cada cop més relacional i més complexa respecte als interessos i necessitats dels diferents actors que conformen l'entramat social.

De la primera part de l'estudi i fruit de l'avaluació de les experiències recollides l'any 2000 i avaluades el 2004, podem afirmar que la GAC és una realitat viscuda a Catalunya, amb suficients indicis per pensar que comença a esdevenir objecte de reflexió i desenvolupament, més enllà de l'estricta àmbit local, a partir de l'intercanvi de coneixement i la creació d'espais de trobada i de debat, i excepcionalment de coordinació i de treball conjunt.

Unes experiències que treballen per prevenir, resoldre i transformar conflictes a través de fórmules innovadores i que res tenen a envejar a pràctiques similars que des de fa més temps es desenvolupen en el marc europeu. Per tant, una altra de les conclusions principals de la primera part del nostre estudi indicava que, respecte de la GAC, Catalunya es troba en uns nivells d'aplicació d'aquestes tècniques i procediments, especialment des del punt de vista qualitatiu, similars als d'altres països europeus.

Així, l'estat actual de la GAC és òptim, vist el manteniment de les pràctiques existents i la creació de noves, i en sintonia respecte de la multiplicació d'accions en els àmbits locals i nacionals que tenen com a comú denominador gestionar conflictes amb una aproximació, finalitat i metodologia de GAC en l'espai públic i des del vessant col·lectiu.

En segon lloc, la pretensió d'avaluar les diferents experiències constatades i establir uns criteris pràctics per actuar amb qualitat i innovació representa avui, d'una banda, donar un pas endavant més en la millora i la modernització de l'Administració, enfront d'una realitat cada cop més complexa i incerta a l'hora d'afrontar i gestionar situacions de crisi i prevenir i transformar la realitat social, així com altres institucions o organitzacions que han pres posicions a partir de la seva participació, directament o indirectament, en la detecció i la prestació de determinats programes i serveis públics; i d'altra banda, representa un impuls cap a nivells més elevats d'aprofundiment democràtic en què cal subratllar l'aparició de nous drets, però també la recerca i l'establiment de noves responsabilitats col·lectives i individuals en el marc d'espais i canals per articular dinàmiques negociadores sobre quins problemes cal solucionar i, sobretot, com s'ha de fer.

En aquest sentit, la creació i elaboració d'uns criteris per establir i avaluar les bones pràctiques de GAC ens permet assentar les bases per a una acció qualitativa de present i de futur en favor d'una nova manera de gestionar el conflicte col·lectiu i d'impulsar i facilitar la governabilitat. L'experiència i el coneixement acumulat de les pràctiques dutes a terme a Catalunya poden facilitar l'oportunitat i la viabilitat de noves línies d'actuació i el desenvolupament de nous programes en la resolució dels conflictes manifestos i latents, així com en la seva prevenció i transformació en l'àmbit local que, en conseqüència, pot configurar gradualment un model català de gestió alternativa de conflictes.

En l'actual context polític i social, l'Estat ja no és l'únic garantidor de la cohesió i de la pau social, i tampoc de l'accés a serveis d'abast col·lectiu propis del funcionament establert en el marc de l'estat del benestar. En aquest context, cal, doncs, dotar-se de les fórmules i els instruments necessaris per aconseguir el màxim grau de satisfacció i de legitimitat en les respostes articulades. La proliferació de moviments polítics i socials dels últims anys ha incrementat la complexitat dels processos d'adopció de decisions i la incertesa respecte dels resultats esperats, ha transformat el paper de l'Estat i n'ha desvirtuat la capacitat reguladora i supervisora per donar resposta als problemes socials, des de l'antiga funció d'autoritat.

En aquest sentit, les experiències de GAC mostren com els governs han d'estar cada cop més interrelacionats i que a partir de nous principis i noves propostes sobre com es pot gestionar el conflicte col·lectiu es pot impulsar la governabilitat com a sinònim de bon govern, de gestió eficaç, equitativa i sàvia. Els criteris de bones pràctiques de GAC van en aquesta direcció, i subratllen la necessària i útil aposta que des de les diferents institucions i entitats poden fer per mitjà de la GAC i amb garanties d'èxit per modernitzar estructures, modificar actituds, dels governants i dels ciutadans, i construir nous comportaments.

El nostre esforç s'ha situat en aquest pla, en haver estat capaços d'oferir aquests criteris que, aplicats a la pràctica quotidiana i en diversos espais i conflictes, ens permeten obtenir solucions eficaces, efectives, satisfactòries i durables, entre els efectes més importants.

Tenint en compte les experiències pel que fa a bones pràctiques en l'àmbit de la gestió alternativa dels conflictes a Catalunya que s'han analitzat en aquest estudi, cal fer un segon pas endavant. Més enllà de constatar que hi ha experiències de GAC al nostre territori, de veure'n l'evolució i de marcar els elements de qualitat que ens permeten percebre'n la utilitat en la millora de la governabilitat, des de GREC formulem un ventall de propostes de treball pràctiques i amb vocació de ser aplicades que en el marc de les bones pràctiques de GAC facilitin l'impuls d'una manera de governar amb garanties d'èxit:

- **Introduir i constituir de manera permanent elements i processos que permetin conèixer i difondre bones pràctiques de GAC desenvolupades a Catalunya, centrant-nos en els seus avantatges i oportunitats per facilitar la governabilitat.**

En l'estudi de l'any 2000 ja introduíem un tipus similar de propostes, com ara 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, i que esmentin significativament els seus procediments i metodologies, tant en l'àmbit de la realitat municipal de Catalunya com a escala internacional; en aquests moments pensem en la constitució de processos de difusió i formació amb vocació permanent i que tenen l'objectiu, respecte de conflictes determinats o àmbits d'actuació con-

crets, com per exemple el medi ambient i/o la millora de la qualitat de ciutats i barris respectivament, de presentar i de debatre sobre les accions desenvolupades, intercanviar punts de vista i compartir coneixement en general i de les dades obtingudes tant quantitativament com qualitativament.

Aquest és, sens dubte, un dels principals reptes de les actuals pràctiques de GAC: fer-se visibles o tenir presència en l'agenda pública de la ciutadania i del govern. La visibilitat es mostra com un element fonamental a l'hora d'assolir èxit en el manteniment i desenvolupament dels projectes de GAC. Visibilitat per mostrar la utilitat de la pràctica, per aconseguir més recursos o l'autonomia suficient de la GAC en el marc d'altres projectes locals, per apropar-se als ciutadans i propiciar la seva participació, per coordinar-se amb altres unitats, departaments i altres administracions.

Una visibilitat afectada per un model de societat que, ja fa temps, ha entrat en una esfera d'exigència respecte de la immediatesa. La idea i la pràctica de la urgència, que les coses han d'estar fetes per ahir, que no hi ha temps per a res més que per actuar i donar resposta al més aviat possible a les necessitats emergents és, sense cap mena de dubte, una de les característiques de la nostra societat. En aquestes circumstàncies, la creació i elaboració del projecte apareix com una visió abstracta allunyada de la pràctica, de l'experiència i evidentment de la immediatesa. En aquest context, els polítics i la gran massa d'actors socials impulsen bàsicament un treball per donar resposta als conflictes que amenacen les seves comunitats, i així ho fan amb la seva acció visible en els mitjans de comunicació.

L'aposta per les bones pràctiques pot capitalitzar la necessitat tant de visibilitat de les experiències, que n'ha de garantir el manteniment, el posterior desenvolupament i transformació en pràctiques innovadores i de qualitat, com de la pròpia immediatesa de l'actuació dels governs davant dels problemes que sorgeixen en les seves comunitats, però aquest cop dotant-se d'uns indicadors de qualitat que garanteixin l'ús i l'aplicació correctes dels procediments de la GAC. Paral·lelament, la creació d'espais de reflexió, de formació i d'intercanvi de coneixements facilitarà l'aportació de millores substancials als projectes a partir de l'avaluació conjunta.

D'altra banda, seria factible concentrar-nos en cadascuna de les pràctiques analitzades dels àmbits del treball o d'altres potser fins ara no detectades i susceptibles de ser-ho més endavant per poder extrapol·lar i preveure la seva aplicació i viabilitat en altres indrets per mitjà del seguiment i l'avaluació, tot fent ús dels indicadors elaborats i que tenen com a punts forts la millora de la qualitat i la innovació del govern, la pacificació de la societat i la convivència ciutadana.

- **Establir una xarxa d'experiències i de bones pràctiques de GAC a Catalunya que permeti donar a conèixer el treball que s'ha desenvolupat i s'està desenvolupant a escala local, i alhora potenciar la coordinació i l'intercanvi de coneixements de les institucions i organitzacions que lideren aquests projectes i hi participen.**

En el marc de la nostra societat relacional, la creació i el desenvolupament d'una xarxa d'experiències i de bones pràctiques de GAC és un element molt important per fomentar una visió integral i transversal o, com a mínim, no fragmentària dels projectes de GAC. Basant-se en una nova cultura de les organitzacions i per mitjà d'una metodologia innovadora es potencia la creació d'un espai de trobada en què els diferents impulsos i institucions i persones implicades en un projecte poden tenir un punt permanent de contacte i diàleg on es pot intercanviar informació, transferir coneixement, opinions i suggeriments i aportacions. Aquest espai esdevé un espai privilegiat per a la millora constant de les experiències i les pràctiques de GAC i per al seu avenç, ja que facilita l'aprenentatge mutu i la possibilitat de posar en marxa nous projectes fins i tot conjuntament i a escala supramunicipal o nacional.

Aquesta xarxa ja és un element de qualitat en ella mateixa, ja que esdevé un element molt dinàmic i en procés constant de desenvolupament i generació d'idees i projectes nous que aportin a cada un dels implicats elements d'innovació en els projectes que desenvolupen. Aquesta xarxa es pot complementar amb la creació d'una base de dades de consulta de les experiències i les bones pràctiques executades a partir dels indicadors elaborats i que enriqueix, a la vegada, el procés de generació de bones pràctiques. El contacte continu amb altres experiències és un factor de garantia per impulsar noves experiències

a partir de les diferents aportacions i de la preocupació per la qualitat del funcionament i dels seus resultats.

Semblantment, i tal com s'ha observat amb anterioritat, parlar de bones pràctiques en el camp de la gestió alternativa del conflicte és molt innovador, en conseqüència, la creació d'una xarxa que aplegui experiències i pràctiques de GAC amb l'objectiu de donar a conèixer els diferents ritmes, nivells i impulsos de projectes similars desenvolupats en àmbits territorials i conflictuals distints i similars alhora és, sens dubte, una bona pràctica. El coneixement del que s'està fent en altres indrets amb el mateix objectiu per a la gestió i resolució alternativa de conflictes aporta l'ampliació de les fronteres i la percepció real de treballar amb unes línies d'actuació i uns objectius comuns en el marc d'un model propi de GAC.

El tractament en comú de la gestió de conflictes també s'ha d'estendre a escala internacional. Pensem en la possibilitat de treballar sobre l'anàlisi comparativa d'altres països on s'ha aplicat la GAC i preveure la viabilitat d'estructures i serveis ja experimentats: en funció dels àmbits, de les pràctiques concretes en conflictes determinats, 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.

- **Crear observatoris de gestió alternativa de conflictes i posar en marxa bones pràctiques de GAC. Es tracta d'una pràctica que té com a objectiu estudiar a fons 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 escala local, i alhora proposant fórmules i pràctiques específiques per a la seva gestió.**

Aquesta proposta és manté vigent encara a Catalunya. 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 amb l'objectiu de detectar els conflictes existents i latents, d'analitzar-ne les causes,

que subratlli les limitacions i restriccions de les actuals vies o canals de comunicació i expressió dels problemes socials i que permeti, mitjançant distintes aportacions, avaluar la posada en marxa de futurs programes o serveis dirigits a la millora de l'actual resposta de l'Administració i d'altres agents davant de la conflictivitat social.

Es tracta d'una anàlisi dirigida no només a la quantificació de la conflictivitat, sinó també a l'impacte significatiu d'aquesta conflictivitat 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, cosa que 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, detectar les limitacions o restriccions existents en els espais de resolució o de gestió dels conflictes convencionals, i els aspectes que ens permeten creure que les parts o col·lectius implicats s'acolliran a algun tipus de programa o pràctica 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 programa d'aquest tipus més la posada en marxa d'una acció qualitativa de GAC influeix en la seva validesa i també en les actituds i comportaments positius dels ciutadans, i redueix, per exemple, la insatisfacció vigent cap al sistema i les estructures polítiques preestablertes.

Des de l'observatori, i una vegada observada la naturalesa del conflicte manifestat i les causes que l'originen, determinada la finalitat de l'acció i presentats els interessos en joc, es podria proposar la posada en marxa d'un projecte o d'un servei de GAC o d'una bona pràctica basada en els criteris de qualitat establerts.

Per últim, només cal 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.

- **Difondre experiències i bones pràctiques de GAC en els mitjans de comunicació i promoure el "periodisme cívic i de**

consens” destinat a informar i ajudar els ciutadans a gestionar conflictes i trobar solucions als problemes del seu entorn.

Molts cops, quan es plantegen accions de promoció, impuls i desenvolupament d'experiències i pràctiques en general, pensem només en les administracions com a institucions amb suficients recursos i capacitat per fer-ne difusió i donar-les a conèixer a la ciutadania, quan en realitat hi ha un altre tipus d'actors que tenen a les seves mans aquesta tasca pública, els mitjans de comunicació.

La història del mitjans de comunicació corre paral·lela a l'evolució i els avenços de la democràcia liberal parlamentària, com a forma de control dels governants, a partir de les informacions publicades, però també com a factor d'aprenentatge i de pedagogia política, per mitjà de l'opinió i la seva cristallització.

En aquest sentit i observades algunes pràctiques recents en el periodisme, som del parer que els mitjans de comunicació poden tenir un paper destacat en la gestió dels conflictes i en la governabilitat local que impliquin efectivament la ciutadania.

Respecte d'aquesta qüestió, aportem dues propostes: una primera de caràcter més clàssic amb innovacions que potenciaria que els mitjans de comunicació, especialment locals i comarcals, a causa de la seva proximitat ciutadana, informin en positiu respecte dels conflictes per mitjà de la informació publicada sobre les experiències i sobretot les bones pràctiques de GAC en l'àmbit local.

Fins ara la notícia havia estat entesa com el lloc propi dels conflictes i els mitjans de comunicació assenyalaven els que es produeixen en el teixit social. Un nou periodisme posat en pràctica i anomenat "periodisme cívic o de consens" pretén superar aquesta fixació del conflicte per ajudar a trobar o crear vies de solució, un camí cap a l'acord i el consens. Aquest periodisme busca interessar els ciutadans en la cosa pública, i alhora busca guanyar lectors i aconseguir-ne de nous.

La segona proposta, que té un fil conductor amb la primera que hem presentat, representa que els mitjans de comunicació que desen-

volupen aquest tipus de periodisme fan de la informació sobre els conflictes i les bones pràctiques desenvolupades en l'àmbit local i comarcal, i també nacional, un element útil per als ciutadans i els ajuda a superar la distància que els separa de l'autèntica comprensió de la seva societat, i a actuar amb coneixement de causa del que està succeint. Aquesta nova forma de fer periodisme, que treballa en la línia de les fórmules de la GAC, pretén i procura que els ciutadans, a partir dels mitjans, participin més plenament en els problemes de la seva comunitat, de manera que al mateix temps s'enforteixi la democràcia i esdevingui un actor facilitador de la realitat que els envolta i de la nostra acció.

Tal com afirma Lluís Pastor, el periodisme cívic suposa orientar la professió periodística cap a un nou objectiu, distint dels objectius que busca complir habitualment. Es tracta del paper de periodista que no només es concentra a informar, sinó que té com a centre de la seva acció el ciutadà. I suposa pensar que la informació que redacta i publica ajudarà el ciutadà a prendre decisions en la seva comunitat.²⁰

En aquest sentit, els mitjans de comunicació esdevenen una eina que facilita l'adopció d'acords per actuar i la generació de consensos, d'una banda, que procuren difondre la informació que sigui rellevant per als lectors en relació directa amb les possibilitats que tinguin aquests lectors d'actuar com a ciutadans i, de l'altra, que consideren totes les perspectives, ofereixen tots els punts de vista sobre una situació conflictiva i aporten totes les veus i els agents que hi estan implicats i afectats.

- **Crear un banc de bones pràctiques en relació amb la GAC que es doni a conèixer de manera àmplia i per mitjà de les tecnologies de la informació i la comunicació, especialment per internet.**

L'objectiu d'aquest banc de dades fonamentat en els criteris de bones pràctiques té un doble vessant: per una banda, es tracta que les experiències puguin ser consultades per institucions i entitats que s'interessen per aquests projectes, ja sigui per conèixer què s'està cultivant

20 Pastor, Ll. "Los lectores también interesan a los periodistas", Revista *El Ciervo*, 636, 2004.

en el marc de la gestió alternativa de conflictes al nostre país, o per desenvolupar-ne de noves.

D'altra banda, aquest banc de dades permetria tenir una visió general de les experiències executades, marcant-ne els criteris clau i els elements de qualitat que permeten parlar de bones pràctiques i, així, millorar el coneixement respecte de la gestió dels conflictes. En aquest banc hi haurien de constar tant experiències que ja hagin finalitzat perquè el seu objectiu ja s'ha acomplert, com experiències que s'estiguin desenvolupant en el moment actual. Aquest banc que pretén donar a conèixer pràctiques ha de vetllar perquè l'accés a les dades i la transferibilitat del coneixement siguin fàcils. Cal tenir en compte, doncs, aquest element, ja que permetrà que una experiència considerada bona pràctica en un àmbit concret es pugui exportar i aplicar a un altre camp d'actuació.

Les tecnologies de la informació i la comunicació ens ofereixen un marc incomparable d'oportunitats per conèixer immediatament què s'està fent en aquests moments. Alhora, permeten l'intercanvi constant de coneixement i la interacció amb els emprenedors de les respectives pràctiques amb les persones i institucions que cerquen noves aproximacions i noves fórmules per als conflictes, de manera que els permet interactuar i adaptar les diferents finalitats, objectius i processos metodològics segons les necessitats i els criteris que determini cadascú: intervencions, recerques, estudis, projectes, etc. Aquest tipus d'espais i eines comprenen visions integrals i globals respecte de la GAC i eliminen possibles visions fragmentàries de la realitat, com havia succeït en el passat recent.

Per a la governabilitat, aquestes tecnologies, així com la gestió de la informació i del coneixement sobre la GAC que se'n pugui derivar, representen una oportunitat per al desenvolupament posterior d'experiències i pràctiques al nostre país, i una oportunitat d'interrelació i d'intercanvi per als governs amb altres sectors socials (Tercer Sector, universitats, empreses, mitjans de comunicació) i també per als governs i altres agents de la societat tant a escala europea com internacional.

- **Posar en marxa i aplicar auditories de bones pràctiques en el marc de la gestió alternativa dels conflictes que vetllin**

per la qualitat de les experiències a partir d'una avaluació rigorosa i que facilitin la millora i l'excel·lència de la governabilitat.

En el nostre cas i comparant-ho amb les pràctiques que es desenvolupen en el món empresarial per afavorir la qualitat, aquest tipus d'experiència té el caràcter d'auditoria de projectes de gestió alternativa de conflictes a escala local.

Durant els darrers anys, tal com hem pogut observar a partir d'aquest estudi i de la premsa escrita, la implementació de serveis, centres, programes específics de gestió alternativa de conflictes desenvolupats per l'Administració amb la participació d'altres institucions, entitats i persones s'ha estès a escala local. L'execució d'aquests programes o pràctiques no han reemplaçat ni duplicat cap dels serveis habituals proporcionats per l'Administració o per la comunitat. Altrament, el seu propòsit seria (i és en els casos analitzats) omplir els forats dels serveis o donar resposta als casos no detectats o detectats que, ara com ara, no obtenen resposta a través dels mecanismes i les vies convencionals.

En aquest context i amb la finalitat de posar en marxa projectes o serveis que pretenen, 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, de l'altra, mantenir la continuïtat de les relacions entre les parts implicades o afectades en el conflicte social o per aquest conflicte amb un caràcter preventiu, reactiu i estratègic, cal dotar-se d'uns criteris de qualitat que en la mesura de les seves possibilitats garanteixin la solidesa del projecte i l'assoliment d'un impacte positiu a partir del procés i dels resultats que obtingui.

Es tracta, doncs, de dotar-se d'una aproximació, d'establir una finalitat i de posar en pràctica una metodologia de forma coherent i factible que complementi les actuals a l'hora de crear i construir acords i generar consens per obtenir solucions satisfactòries per a 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 foment del consens, l'esperit cívic, etc.

Aquestes auditories, en un principi, haurien de ser impulsades per organitzacions i entitats externes a la institució o l'entitat que pren la iniciativa i que lidera el projecte, que fins avui generalment és l'Administració. Malgrat tot, som del parer que independentment del paper cada cop més destacat d'entitats, organitzacions, plataformes, xarxes d'entitats socials del municipi o, en defecte seu, de consorcis públicoprivats o fundacions sense ànim de lucre que cogestionin o autogestionin aquest tipus d'iniciatives i d'experiències, l'Administració, igual que aquestes organitzacions, hauria d'impulsar la posada en pràctica d'aquest tipus d'exercici d'avaluació amb l'objectiu, primer, de continuar impulsant la GAC a Catalunya i modernitzant i millorant les estructures, les actituds i els comportaments tant dels administrats com dels administradors, i segon, de vetllar de manera contínua i permanent per la qualitat de les pràctiques i evitar efectes perversos, frustracions i cansament en la ciutadania ocasionats per usos irregulars, poc efectius i tendències contradictòries de la GAC amb el consegüent malbaratament de recursos econòmics, tecnològics i materials que poden repercutir en la reputació corporativa dels governs, i contribuir a augmentar la desconfiança cap als polítics i els governs en general. Els perills poden procedir de diferents factors, però cal treballar els que comportin una mala pràctica per part dels gestors en l'aplicació dels processos de GAC i una voluntat política difosa, ambigua i opaca.

En aquest sentit, i a banda de la mesura presentada, l'organització de jornades formatives destinades a responsables de l'Administració –regidors, tècnics, etc.– i dirigents d'organitzacions i d'entitats socials –juntetes directives, patrons, directors executius i tècnics, coordinadors, etc.– pot facilitar aquest treball d'optimització i de bona pràctica de GAC. Aquestes accions formatives tindrien un format pràctic, per exemple tipus taller, i sempre incidint en l'aplicabilitat dels coneixements i les eines presentades a través de casos pràctics i reals de dins i de fora de Catalunya que facilitessin models d'aproximació, tractament i gestió dels conflictes.

Finalment, les auditories d'experiències i bones pràctiques de GAC tractarien d'implementar avaluacions respecte de la tecnologia social aplicada de la GAC que incorporin els criteris de qualitat i d'innovació elaborats amb l'objectiu d'afavorir i millorar l'aplicabilitat i la viabilitat de les tècniques i els procediments de la GAC en la pràctica quotidiana

per detectar, prevenir, reduir i transformar els conflictes, concentrant-se en les seves causes i en el seu caràcter social i territorial, així com en les seves conseqüències; i aprofitar-ne la creació per modernitzar les estructures organitzatives i els processos de treball de l'Administració i d'altres agents participants, construint i oferint respostes a mida més adients, eficaces, eficients, equitatives, sàvies, satisfactòries i durables a la ciutadania des d'un model propi de GAC.

Partint del treball desenvolupat al nostre país en l'àmbit local en el disseny, la posada en marxa i l'execució de diferents projectes de GAC i després d'avaluar-ne l'estat actual i d'establir uns criteris o indicadors de qualitat i d'innovació de bones pràctiques de GAC, les conclusions finals de l'estudi La mediació comunitària i la gestió alternativa de conflictes a Catalunya. De les experiències a les bones pràctiques: facilitar la governabilitat, ens aporten un ventall de mesures que interconnectades i portades a la pràctica tenen la capacitat suficient per ajudar encara més a desenvolupar les pràctiques actuals i a generar-ne de noves i, simultàniament, facilitar un nova manera i un grau d'intensitat més elevat de gestionar el conflicte col·lectiu i, en conseqüència, de fer guanyar qualitat i innovació a l'acció dels governs i de la societat, o sigui, l'anomenada governabilitat.

Mentre que el món pateix transformacions i canvis en tots els àmbits, el corrent democràtic s'acaba instaurant amb força: entre 1974 i 1999, 113 països han passat d'un règim autoritari a un sistema democràtic.²¹ Paral·lelament, durant aquest període han sorgit mètodes alternatius per resoldre els conflictes tant internacionals com comunitaris; si bé molts d'aquests mètodes ja havien estat utilitzats en altres períodes de la història per institucions socials o religioses en molts indrets.²²

La desaparició de la gran majoria dels règims autoritaris és un pas en la direcció de cercar sistemes que permetin resoldre pacíficament els conflictes. Malgrat tot, no marca ni el final del camí ni el de la

21 Gresh, A. "La democracia como reflexión", *Le Monde Diplomatique*, núm. 58 i 59, 2000, any V.

22 Folberg, Jay; Taylor, Alison. *Mediación: resolución de conflictos sin litigio*. Mèxic: Editorial Limusa, 1992..

mateixa història. Ans el contrari, observem que tot i la instauració d'aquest sistema polític arreu del món, la democràcia pateix un cert descrèdit. Allò que avui es desprestigia és la democràcia tal qual, la que hi ha de debò, no l'analitzada per la teoria política. D'allò que es desconfia és del treball, de la política de la democràcia, de la seva aplicació en els problemes concrets; desconfiança que a llarg termini pot comportar també la malafiança dels ideals i la conveniència del sistema.

En resum, hi ha la sensació generalitzada que les institucions i els sistemes de govern que tenim no acaben de funcionar bé, que no acaben de servir per governar perquè no resolen els conflictes. Així, l'emergència de la GAC es deu a la necessitat de trobar una altra manera de gestionar els conflictes públics amb vista a una governabilitat diferent, que resolgui conflictes de forma qualitativa i que impliqui i satisfaci a les persones. 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 *strong democracy*, el foment de la cultura de la pau, entre d'altres, apunten cap a la mateixa direcció.

Habitualment, la realitat va per davant de la teoria i de la reflexió. En aquests moments a Catalunya la GAC és una realitat viscuda i objecte de reflexió i, en conseqüència, ens trobem en la millor disposició per iniciar una nova fase que es caracteritza per la saviesa del fer i de l'actuar, i aprofita l'experiència de les pràctiques executades i els criteris de bones pràctiques donats. Aquests elements i paràmetres capaciten governs, institucions, organitzacions, mitjans de comunicació, etc. per proveir, crear i donar respostes i solucions de qualitat i satisfactòries que procurin la participació social dels ciutadans, amb les seves expectatives i els seus interessos, i que fins ara estaven al marge, com a factors necessaris i indispensables per gestionar amb garanties d'èxit un conflicte.

Estem en condicions de desenvolupar de manera efectiva i gradual un model propi de GAC en el context actual del sistema democràtic com a ordre polític i legal, però també, com a ordre de convivència i com a manera de viure, tot just incidint i impulsant, per mitjà de les tècniques, els procediments i els criteris de qualitat i innovació de la GAC i de les institucions i persones emprenedores, la revitalització de

la democràcia i de la participació ciutadana i, com hem vist en aquest treball, promovent una guia i facilitant encara més la governabilitat política i social a Catalunya.

BIBLIOGRAFIA I REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES



Amorós, M.; Camps, F.; Pastor, X. *Mediació comunitària i gestió alternativa de conflictes. Una guia per a la governabilitat.* Barcelona: Fundació Jaume Bofill, 2000 (Finestra Oberta, 15).

Brugué, J. *Especialització vs. Integralitat: l'etern dilema organitzatiu.* Barcelona: CIFA, gener de 1998 (Revista de Serveis Personals Locals, 7).

Carballo, R. *Innovando en la empresa.* Barcelona: Gestión 2000, 1999.

Bones pràctiques i auditoria de gènere – Instruments per a polítiques locals. Diputació de Barcelona, 2003.

Guia per a la detecció i anàlisi de bones pràctiques en relació amb la lluita contra l'atur i la creació d'ocupació. Diputació de Barcelona.

Drummond, H. *Qué es hoy la calidad total. El movimiento de la calidad.* Bilbao: Deusto, D.L., 1995.

European Foundation for Quality Management. Model EFQM.

Figueras, T.I. (coord.). *Criterios para detectar buenas prácticas locales.* Barcelona: Fundació Carles Pi i Sunyer, 2003 (Documents Pi i Sunyer, 25).

Folberg, Jay; Taylor, Alison. *Mediación: resolución de conflictos sin litigio.* Mèxic: Editorial Limusa, 1992.

Font, Núria. *Democràcia i participació ciutadana.* Barcelona: Ed. Mediterrània, 1998.

Giner, S.; Sarasa, S. (ed.) *Buen Gobierno y política social.* Barcelona: Ed. Ariel, 1997.

Gresh, A. "La democracia como reflexión", *Le Monde Diplomatique*, núm. 58 i 59, 2000, any V.

Lafuente, N.; Camps, F. *La gestió alternativa de conflictes en les organitzacions del Tercer Sector*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill, 2003 (Finestra Oberta, 36).

Laguna, J. *De l'alliberament a la inclusió*. Barcelona: Fundació Lluís Espinal, 2004 (Cristianisme i Justícia, 127).

"Les administracions, a examen". *El Punt*, diumenge, 10 d'octubre de 2004.

Médiation sociale et nouveaux modes de résolution des conflits de la vie quotidienne. París, setembre de 2000.

Merino, A. *Democràcia i participació: una visió des de l'àmbit local*. Barcelona: CIFA, 1997 (Revista de Serveis Personals Locals, 6).

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. *ONG, actividades solidarias y gestión de calidad*. Madrid: MTAS, 2004.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y INTRESS. *ONGs con calidad*.

Nova cultura organitzativa i treball en xarxa. Pla de Formació del Voluntariat de Catalunya. Barcelona: Institut Català del Voluntariat, 2003-04.

Pastor, Ll. "Los lectores también interesan a los periodistas", Revista *El Ciervo*, 636, 2004.

Prieto, H. *El diseño y la producción de unos servicios personales de calidad*. Barcelona: CIFA, 1997 (Revista de Serveis Personals Locals, 6).

Subirats, J. *Democràcia: participació i eficiència*. Barcelona: CIFA, 1997 (Revista de Serveis Personals Locals, 6).

Subirats, J. (coord.) *Més enllà de l'escola. Transformacions socials i*

noves dinàmiques educatives i professionals. Barcelona: Mediterrània, 2003.

Susskind, L.; Cruikshank, J. *Breaking the impasse*. Nova York: Basic books, 1987.

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

PERSONES ENTREVISTADES

Sr. Francesc Reina, Serveis Personals de l'Ajuntament de Badalona (14 d'abril).

Sr. Pep Sivilla, FAV de Mataró (15 d'abril).

Sra. Guadalupe Pulido, Oficina per a la No-Discriminació de Barcelona (16 d'abril).

Sra. Sílvia Cedó, Centre Unesco de Catalunya (19 d'abril).

Sr. Guillem Llotje, Pla Comunitari a Trinitat Nova (19 d'abril).

Sr. Martí Ramos, Benestar Social de Sant Feliu de Codines (21 d'abril).

Sra. Glòria Valeri, síndica municipal de Vilafranca del Penedès (22 d'abril).

Sra. Teresa Areces, síndica municipal de greuges de la Paeria de Lleida (26 d'abril).

Sra. Maria José Montón, IES Blanxart de Terrassa (28 d'abril).

Sres. Agnès Sala i Lori Barutzi, Col·lectiu Baula de Sant Pere de Ribes (30 d'abril).

Sra. Àngels Tornero, Associació Pla Estratègic de Rubí (3 de maig).

Sra. Lola Gallego, Serveis Socials de l'Ajuntament de Mollet del Vallès (5 de maig).

Sr. Òscar Pérez, CEPA (6 de maig).

Srs. Fernando Oteros i Antoni Martínez, Oficina del Defensor del Ciutadà de Santa Coloma de Gramenet (11 de maig).

Sra. Montse Solerdelcoll, Aula-Ciutat Educadora de Manlleu (20 de maig).

Sra. Genisa Prats, Projecte Alcántara (25 de maig)

Sr. Julián Blanco, Policia Municipal de l'Hospitalet de Llobregat (entrevista telefònica, 27 d'abril)

Sra. Cesca Morera, Ajuntament de Vic (entrevista contestada per escrit i telefònicament, 21 de juny).

Sr. Francesc Díaz, defensor del ciutadà de Ripoll (memòries anuals).

