

**LA MEDIACIÓ COMUNITÀRIA I GESTIÓ
ALTERNATIVA DE CONFLICTES A CATALUNYA
DE LES EXPERIÈNCIES A LES BONES
PRÀCTIQUES: FACILITAR LA GOVERNABILITAT**

GREC-Resolució de Conflictes
Xavier Pastor i Perez (coordinador)
Cristina Peris i Duran
Octubre de 2004

ÍNDEX

1. PRESENTACIÓ	4
2. LA GAC	6
3. PUNT DE PARTIDA	12
4. ANÀLISI DE LES EXPERIÈNCIES DE GAC	15
Àmbit de participació ciutadana	17
Àmbit de defensors institucionals	22
Àmbit de serveis socials municipals	28
Àmbit socioescolar	33
Àmbit d'immigració	37
Àmbit de medi ambient	39
Àmbit de seguretat ciutadana	41
5. CONCLUSIONS DE LES EXPERIÈNCIES	52
6. LA BONA PRÀCTICA	58
Criteris de Bones Pràctiques	60
El Tercer Sector i les Bones Pràctiques	66
GAC i la Bona Pràctica	70
Criteris de Bones Pràctiques de GAC	74
7. BONES PRÀCTIQUES A CATALUNYA	78
Àmbit de participació ciutadana	78
Àmbit de defensors institucionals	81
Àmbit de serveis socials municipals	85
Àmbit socioescolar	88
Àmbit d'immigració	90
Àmbit de medi ambient	92
Àmbit de seguretat ciutadana	94

8. CONCLUSIONS DE LES BONES PRÀCTIQUES	96
Criteris d'innovació	99
Criteris de gestió	100
Criteris transversals	103
Criteris d'èxit del projecte	107
9. CONCLUSIONS FINALS	109
BIBLIOGRAFIA I REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	
PERSONES ENTREVISTADES	

1. PRESENTACIÓ

La recerca ***Mediació comunitària i gestió alternativa de conflictes a Catalunya. Una guia per 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 nivell local per diferents institucions i àmbits de Catalunya.

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

És resultat d'aquesta complexitat que, 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 una implicació efectiva de la ciutadania.

La recerca *Mediació comunitària i gestió alternativa dels conflictes a Catalunya. Una guia per la governabilitat* té com a premissa dues idees bàsiques. La primera és la visió positiva del conflicte inherent a tota societat humana i, 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 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 per gestionar els conflictes de la ciutadania no han estat tant objecte de reflexió, com una realitat viscuda.

D'aquí que, una de les aportacions pràctiques suggerides en la recerca és la introducció d'elements i processos que permetin el coneixement i la difusió d'experiències de la GAC desenvolupades a Catalunya, centrant-se en la seva aplicabilitat a altres indrets i subratllant els seus 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 formules de la GAC a partir d'uns 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 experiències anteriors desenvolupades.

Per últim, en les conclusions de la recerca es proposa la implementació de serveis, centres i programes específics de gestió alternativa de conflictes a nivell local per tal de donar resposta a aquells casos, detectats o no, que no obtenen resposta a través dels mecanismes i vies convencionals de tractament de conflictes. A Catalunya, aquests serveis, estarien generalment, 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 donat aquesta implementació i transformació dels serveis i si poden ser valorades com a bones pràctiques.

Tal i com es desprèn de les conclusions de la recerca, en tota experiència és necessària una avaluació posterior, tant des del punt de vista dels processos adaptats, dels resultats obtinguts com de la satisfacció dels actors implicats. És aquest 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 mode de resum, els objectius genèrics de la recerca són:

- Continuar aportant i aproximant elements de reflexió teòrica i pràctica, a través de l'elaboració de material didàctic, 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 a la formulació d'actituds i valors d'educació cívica, el foment del consens i la convivència pacífica.
- Determinar per mitjà de l'avaluació d'experiències de la GAC a Catalunya i recollides en la recerca anterior, quines poden ser considerades com a bones pràctiques de la GAC.

Entrant en el nivell 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 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 nivell local.

2. LA GAC

Tot i que en la recerca del 2000 s'explicitaven els principis bàsics que fomentaven l'aparició i 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, quines són les característiques i metodologies emprades i finalment les aportacions de l'aplicació de la GAC en l'àmbit que ens interessa, el públic.

Des de fa un cert temps, ens trobem en un moment en que la democràcia està patint un cert descrèdit. 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 una complexitat en la gran diversitat de valors i 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 que, els canvis que s'han donat en la societat han fet sorgir noves necessitats col·lectives i individuals que els vells models de gestió polítics no són capaços de tractar i afrontar de manera totalment satisfactòria; es tracta d'unes noves necessitats que han acabat esdevenint conflictes públics i socials.

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

Davant de qualsevol conflicte col·lectiu existeixen un mínim de dos models de gestió possibles: el tradicional o impositiu basat en una visió negativa del conflicte. En aquest model la solució passa per la utilització de la violència, amb respostes coercitives i repressores. En el model alternatiu o pacífic el que es busca són acords, afavorint el consens i donant lloc a la participació de les parts en confrontació per tal d'arribar a una resolució favorable per 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 a la societat i allunyant-se de la tradicional imposició de solucions per part del govern.

D'aquests dos models en 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 la seva millora i enfortiment 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 la qualitat del procés i de la satisfacció individual i col·lectiva obtenint uns 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 agents, constituint una xarxa de treball basada en la confiança mútua i la corresponsabilitat i des d'una visió positiva del conflicte. D'aquí que, 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 per poder actuar.

Cal fer un pas, doncs, cap a la governabilitat, anant més enllà de l'establiment d'un control social basat en la prestació de béns i serveis per part de l'Estat. La governabilitat se serveix de pràctiques de consens i de col·laboració a partir de la generació d'uns espais comuns de comunicació i diàleg. Estem davant de la conformació de noves maneres de governar, de noves actituds i noves estratègies per a fomentar el diàleg i 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 i, des de les estructures, institucions i processos que conformen les nostres democràcies actuals, fórmules de gestió de les problemàtiques que ofereixin solucions eficients, eficaces, equitatives i satisfactòries per a la totalitat, partint de la premissa de la qualitat en la seva acció.

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

D'aquí que la resolució alternativa dels conflictes ens impulsa a buscar nous camins que transparentin els processos de decisió i que possibilitin una més alta participació social, obrint espais i camins perquè es generi un debat entorn del sistema polític existent alhora que respon al seu objectiu principal de creació, recerca i solució de les problemàtiques. Per tant, la crítica a la situació actual de *malestar democràtic* ha d'anar acompanyada d'una visió positiva de les capacitats i potencialitats 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 i corresponsabilitzar-se en la gestió de la problemàtica.

En aquest punt volem evidenciar la importància creixent del paper del Tercer Sector com un d'aquests agents que opera 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 de les possibles problemàtiques col·lectives.

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

- la primera possibilitat és tracta de dotar al govern actual de renovats i millors d'instruments de gestió i, en conseqüència, aportar a més elements o criteris de qualitat de l'acció de govern. En aquest cas es mantenen les institucions polítiques existents dotant-les de mecanismes alternatius de gestió ja sigui oferint formació a la ciutadania, als càrrecs electes, augmentant el pressupost, etc.
- la segona opció és apostar per la governabilitat mitjançant l'aproximació a la complexitat social i dels 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 estarien 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 problemàtiques en funció de quina es la fita a 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 a utilitzar són aquells que persegueixen l'objectiu de solucionar o tractar un conflicte concret i definit. Les tècniques i mètodes per arribar a un acord consisteixen en un grup de pràctiques o activitats que van adreçades a trobar un acord o una solució a un problema delimitat o a un conjunt de temes limitats. Cal trobar un consens en que 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 articular efectivament les solucions pactades, i com encaixar-les en els sistemes formals de resolució de conflictes ja establerts o en les institucions de govern ja existents. Un altre aspecte clau seria si cal fer efectius els acords mitjançant mecanismes informals - amb una presència mínima de les autoritats formals- o bé a través del sistema de govern.

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, personal,

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 d'apostar per la governabilitat estem parlant 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.

Cal posar èmfasi en 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, ja se solucioni el problema o no, suposa entendre'l en positiu; suposa viure'l, no com un element destructiu sinó de manera constructiva que permeti generar unes solucions consensuades; és a dir: equitatives, eficients, sàvies i estables i alhora un aprenentatge i avançar en el camí de la governabilitat.

Finalment i, tal i 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.

¹ Per saber més sobre les pràctiques de GAC per actuar i generar consens veure: M. Amorós, F. Camps i X. Pastor, *Mediació comunitària i Gestió alternativa de Conflictes a Catalunya. Una guia per la governabilitat*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill, Finestra Oberta, abril del 2000.

_ Les diverses parts interactuen o negocien amb tres finalitats bàsiques: primera, clarificar 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 una interrelació directa entre les diverses parts, tot i que poden ser assistides; és a dir: una tercera part pot actuar com a guia del procés, com a mediadora o per facilitar el consens.

_ Les negociacions són integradores. Es tracta de negociar per tal de generar una situació millor que la de partida, i aquesta situació ha de ser conformada i acceptada per totes es parts implicades.

_ La dinàmica de la interacció és d'arrel col.laborativa i no adversarial. És a dir, s parteix dels supòsits que les parts tenen una tendència clara a cooperar. Això no significa pas que no hi hagi conflicte o diferència, sinó que el conflicte no s'elimina, es tapa o s'amaga, sinó que es positivitza; que es treballa per evitar les conseqüències negatives del conflicte.

_ Els mecanismes de decisió són de tipus consensual i no coactiu.

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, millorant, així, el funcionament de la democràcia.

D'aquí que el concepte de qualitat en l'acció de govern sigui la meta a aconseguir des de la resolució alternativa de conflictes, essent 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.

3. PUNT DE PARTIDA

El nostre treball té com a objectiu el seguiment i valoració de les pràctiques de GAC, ja sigui per generar consens o per actuar, analitzades en l'anterior recerca.

La manera com s'ha estructurat la recerca és explicitant cada un dels passos seguits fins a la seva redacció final. Així, ens permet analitzar com s'ha abordat la nova recerca i és, al mateix temps, una manera d'avaluar-ho.

Prenem com a punt de partida la recerca **Mediació comunitària i gestió alternativa de conflictes a Catalunya: una guia per la governabilitat** amb la finalitat d'avaluar-ne l'estat de les experiències. Així, la primera tasca ha consistit en 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'ha 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
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'. Sota el nom de 'Estat de les experiències' hem denominat "experiències com a tal" aquells projectes estudiats al 2000 segons si han finalitzat o es continuen mantenint. Per tant, dins d'aquest grup s'inclou l'escenari 1 i 2. Per altra banda, sota el marc "experiències que han portat a altres projectes" s'hi inclou els escenaris 3 i 4, les noves experiències sorgides de les anteriors analitzades en la recerca. Així, es diferencia les experiències originàries de la recerca del 2000, de les noves experiències que s'han desenvolupat fruit d'aquelles.

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

- 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 seran els sectors dels quals partim per classificar les experiències, sense tancar la porta a introduir-ne de nous en cas necessari. D'aquesta manera, en el moment que en l'aproximació més profunda de l'estat de les experiències, se n'hagin creat de noves que no s'emmarquen en cap d'aquest àmbits descrits anteriorment, se n'introduirà de nous. És interessant analitzar també els àmbits per tal de veure si les noves experiències s'emmarquen en un àmbit diferent dels projectes primers.

L'anàlisi i classificació d'aquestes experiències ens serveix per: 1) conèixer el seu 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 són susceptibles d'associar-se com a 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 en el 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 nivell 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 18 experiències analitzades en la recerca de l'any 2000, 6 han finalitzat; 12 es mantenen amb el mateix objectiu i desenvolupant-se en el mateix àmbit d'actuació que es van concebre; 2 s'han dut a terme i han esdevingut el punt de partida per la creació i execució d'experiències d'igual àmbit d'intervenció; i, per últim, hem creat un altre escenari que inclouria els nous projectes fruit d'experiències analitzades en la recerca del 2000 i que s'han desenvolupat en un altre àmbit.

En el següent quadre 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

Escenari 1 Experiències que han finalitzat
Seguretat ciutadana NAPAP
 L'objectiu és analitzar les relacions entre la policia i la creixent diversitat cultural i trencar els prejudicis existents entre aquests dos col·lectius.

Àmbit socioescolar Terrassa
 Es tracta de garantir la resposta educacional i els hàbits de relació i aconseguir l'assoliment progressiu de normes, actituds i hàbits.

Participació ciutadana Barri educador de Mataró
 L'objectiu és dinamitzar l'activitat veïnal a partir de la reinvençió de la democràcia participativa i augmentar la qualitat de vida.

Àmbit immigració Projecte Alcàntara
 Capacitar persones immigrades per a l'exercici professional de la mediació comunitària i contribuir a una convivència més constructiva.

Àmbit socioescolar Manlleu
 S'intenta promoure el debat i accions transformadores que aportin solucions al repte del fet migratori. Fer propostes a nivell reivindicatiu, de formació i sensibilització per a professionals del món educatiu.

Escenari 2 Experiències que continuen existint
Participació ciutadana Trinitat Nova
 Es vol enfortir els processos socials, organitzatius i participatius del barri i introduir elements de millora.

Medi ambient Projecte Residu Mínim
 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.

Defensors institucionals Sindicatura de Greuges de Lleida
 Mecanisme de defensa dels drets de la ciutadania establint un pont de diàleg entre l'administració municipal i la ciutadania.

Defensors institucionals Sindicatura de Greuges de Vilafranca
 Es vol millorar la comunicació i el diàleg entre l'Ajuntament i els veïns.

Defensors institucionals Defensor del ciutadà de Ripoll
 Defensa dels drets de la ciutadania.

Defensors institucionals Oficina de la No Discriminació de Barcelona
 Servei per a la defensa dels drets de les persones, sobretot als col·lectius discriminats per raó de gènere, pertinença cultural, salut física, mental i edat.

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 corresponsabilitat entre les àrees de l'Ajuntament per reduir la problemàtica social, implementar procediments més conciliadors.

Àmbit immigració Col·lectiu Baula de Sant Pere de Ribes
 Configurar un projecte social de convivència intercultural, per la igualtat de drets.

Participació ciutadana Pla estratègic de Rubí
 Disseny, elaboració, execució i avaluació del Pla estratègic prioritzant la participació dels agents econòmics i socials de la ciutat.

Àmbit socioescolar Integració escolar a Vic
 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 actuar conjuntament davant dels conflictes

EXPERIÈNCIES QUE HAN PORTAT A ALTRES EXPERIÈNCIES

Escenari 3 Experiències que s'han dut a terme i que han estat punt de partida d'altres experiències en el mateix àmbit
Àmbit immigració Projecte Alcàntara
 Capacitar persones immigrades per a l'exercici professional de la mediació comunitària i contribuir a una convivència més constructiva.

Participació ciutadana Barri educador de Mataró
 Dinamitzar l'acció veïnal per millorar la qualitat de vida.

Escenari 4 Experiències que s'han desenvolupat i que han portat a altres experiències en un altre àmbit d'actuació
 pendent de l'anàlisi exhaustiva en profunditat

4. ANÀLISI DE LES EXPERIÈNCIES

A partir del quadre resum de les experiències, cal fer els contactes amb cada un dels projectes llavors analitzats per establir una entrevista i poder verificar el seu estat actual i àmbit d'actuació i així, poder-les avaluar; al mateix temps que seran objecte d'anàlisi 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 ha desenvolupat, sinó que es tracta d'avaluar les experiències ja conegudes i veure si n'han generat de noves.

Així, s'estableixen diferents indicadors que responen a les diferents preguntes: 1) Què han fet?; 2) perquè ho han fet?; 3) com ho han fet?; 4) Qui ho ha fet?; 5) Quan ha costat?; 6) Han fet alguna avaluació?; 7) Resultats obtinguts de les experiències. Aquestes són les preguntes que ja es feien en l'anterior recerca i que també es fan en aquesta. Prenen importància unes noves preguntes que són: 8) perquè s'ha mantingut o finalitzat l'experiència; 9) quina valoració en fan del procés seguit i dels resultats?; 10) quines expectatives s'han generat?; 11) quins obstacles s'han trobat?; 12) coneixença d'altres experiències similars?.

En tots els casos que ha estat possible s'ha entrevistat a la mateixa persona que es va contactar en l'anterior recerca.

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

ÀMBIT DE PARTICIPACIÓ CIUTADANA

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

Aquest és un projecte endegat per 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 que 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 d'unes formes de reunió innovadores, participatives, populars i no dirigistes que acabin generant una xarxa d'entitats del barri que permetin una millor actuació conjunta, és a dir, un treball en xarxa.

L'acció del Pla es gestionada per 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, reconeixent la necessitat de dur a terme una acció preventiva.

El barri educador – Barri en acció es va dur a terme durant quatre anys. Segons l'entrevistat, les causes del perquè va finalitzar són diverses: primer de tot, una falta de coordinació i col·laboració amb les entitats i les persones per part del govern local, fet que va ser decisiu i per altra banda, la inexistència d'experiències semblants. Com a obstacles, també argumenta una falta de constància que va dificultar el 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 alhora de la seva finalització. El projecte, en paraules seves, "s'aparca en una via morta com una mica de 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 "veure que el diàleg és possible entre gent que mai s'ha saludat".

Com a resultat d'aquesta experiència es va intentar transportar la idea del projecte als barris de Rocafonda, el Palau i l'Escorxador, però no s'acaba 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-ne la qualitat de vida dels seus veïns i veïnes.

En aquest cas, el projecte compta amb la col·laboració de les entitats del barri a partir d'una metodologia de treball basada en la participació ciutadana i amb gestió

externalitzada. La participació ciutadana és vista com un element generador de canvis i de dinamisme. La previsió és que el Pla Integral finalitzi 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 havien de participar en l'entramat del pla estratègic. Així, l'objectiu de la creació de l'associació és la d'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, elaboració, execució i 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 consistent en prendre decisions complexes tenint en compte els diferents interessos dels diversos agents de la ciutat; és per això que s'estableixen sis grans línies d'actuació que engloben tota la temàtica 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 permet la seva 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 complements d'un estil de govern més participatiu; 3) la definició i l'adopció d'un estil on la participació esdevé un element fonamental i que defineix la filosofia de govern. Un estil de governar que és una oportunitat de prendre decisions conjuntament sobre els problemes analitzats facilitant 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 al 1995 i al 1999 és el moment de començar la fase de la implementació. És aquesta fase 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 mínimes activitats per part de l'Associació. En aquest temps s'ha donat un canvi de color polític a l'Ajuntament de Rubí com 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 una falta d'operatibitat del pla causada per diferents possibles aspectes: falta de finançament, falta d'impuls, de lideratge o de plantejaments massa optimistes que no es van arribar a materialitzar. Aquestes possibles causes, juntament a què el desenvolupament d'un pla estratègic s'ha d'entendre a mitjà i llarg termini, va portar a un desencant de la participació ciutadana. Així, un dels punts forts d'un pla estratègic, que és la participació ciutadana en el llarg del desenvolupament de la ciutat a llarg termini, es va convertir en el seu punt feble fruit d'aquesta desil·lusió.

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

El paper de l'Associació del Pla s'entén com de facilitador d'aquesta metodologia de diàleg potenciant el treball conjunt dels diferents agents: de l'Ajuntament amb les entitats i les empreses. És dóna molta importància al seguiment de les actuacions per part de la participació ciutadana, és a dir, una avaluació continuada del treball que li doni aquesta operatibitat de la que estava mancada. No es pretén el que "tothom participi a tot arreu" sinó que es vol crear espais amb grups de treball més reduïts en que sigui més fàcil aconseguir la generació i intercanvi d'idees.

Així, doncs, la nova fase del Pla és la de definició d'unes línies d'actuació per tal de revifar l'Associació a partir de l'avaluació de les etapes anteriors posant molt d'èmfasi en mantenir aquesta participació; en definitiva, l'èxit d'un Pla Estratègic de ciutat parteix de la vinculació i participació ciutadana i que, realment les línies d'actuació de la ciutat a mig i llarg termini hagin sortit del diàleg i l'obtenció del consens i la voluntat i 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 al 1996 l'associació de veïns i veïnes pren la iniciativa d'impulsar un pla pel desenvolupament social i comunitari del barri.

L'objectiu que persegueix és el de transformar la realitat en direcció a 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 la qualitat de vida dels habitants, l'estructura productiva i comercial del barri i el foment de les relacions amb l'entorn social i urbà del que 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, s'ha implicat a tot el barri en aquest projecte rebent el suport i assessorament de diversos professionals en tot moment.

El Pla és una metodologia que s'estructura en tres nivells de treball: un treball més tècnic amb les administracions, un treball polític amb els veïns i veïnes i un treball tècnic i polític que seria l'equip comunitari. En aquests moments, l'equip comunitari està format per tres persones i treballa seguint unes premisses: fomentar una nova pedagogia de la participació; aconseguir que els propis veïns i veïnes s'autoorganitzin autònomament; utilitzar diferents mètodes de participació; fer d'interlocutors política 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 les que intervenen diferents agents socials que incideixen en el procés transformant-lo i transformant-se.

El motiu del perquè s'ha mantingut al llarg d'aquest temps ha estat gràcies a l'aposta de l'Associació de Veïns del barri: veïns i veïnes molt implicats en el procés del Pla. Un altre motiu és el 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 que es poden haver trobat, se'n destaca la dependència econòmica d'aquest finançament públic, tot i que en moments en que aquest finançament no ha arribat, s'ha mantingut les activitats en la seva mínima expressió. La cultura de treball ha esdevingut un altre punt feble, ja que s'ha desenvolupat des d'una cultura de la delegació, i és en aquest sentit que s'ha volgut apostar amb força per metodologies participatives.

A nivell de 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 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

² mediació *ad hoc*: trobar una solució a través dels mecanismes clàssics de la mediació amb el mínim de 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 més informació sobre els procediments de GAC veure M. Amorós, F. Camps i X. Pastor, **Mediació comunitària i Gestió Alternativa dels Conflictes a Catalunya. Una guia per la governabilitat**. Barcelona, Finestra Oberta, núm. 15, abril del 2000.

qualitat de vida dels respectius barris. El cas del Pla Estratègic de Rubí es tracta de millorar en 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 que es basen en la voluntat d'afrontar d'una forma positiva i per mitjà de la participació ciutadana els problemes a nivell comunitari 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, de comunicació, s'ha fomentat la reflexió cívica generant un sentiment de pertinença a aquell barri.

Des del barri Pla d'en Boet aquesta acció dinamitzadora s'ha dut a terme per 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 dels 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 potenciador de la comunicació entre els diferents sectors del barri com també de la integració de la diversitat d'opinions dels responsables dels projectes en l'inici i 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 junt a 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 hagin servit d'orientació. El paper del lideratge també ha estat molt important en l'inici i manteniment de l'experiència; ha estat, també, un dels elements de la seva 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 com també el recolzament de les institucions públiques i el grau d'implicació i motivació, sobretot, de l'Associació de veïns i veïnes ha permès el seu èxit. El cas del Pla Estratègic de Rubí està en un moment de revifalla.

A Rubí, aquest pla va ser iniciativa de l'Ajuntament per tal d'implicar tots els agents socials, econòmics, polítics i associatius de la ciutat en la promoció de la ciutat. 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 generant grups de treball participatius en els diferents vessants a 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

al seu desenvolupament i avaluació. És en aquest sentit que cal vetllar molt aquesta participació ciutadana ja que el desencant de la població pot portar a la seva finalització.

En totes tres experiències s'observa que la metodologia emprada s'emmarca dins de la Gestió Alternativa de Conflictes des de la seva vessant transformativa. La generació del consens, comunicació i educació per la participació esdevenen mecanismes per transformar el barri o la ciutat per tal de millorar-lo de cara al present i futur.

ÀMBIT DE DEFENSORS INSTITUCIONALS

Oficina per a la No Discriminació de Barcelona (OND)

A finals del 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 unes de les vies de tractament i gestió de la discriminació, juntament a l'assessorament psicològic i jurídic, l'atenció psicològica i jurídica i la derivació. Al 2003, 153 de les demandes han estat tractades a partir de la Gestió Alternativa dels Conflictes, per mitjà de la mediació. L'atenció personalitzada s'ha realitzat en homes en més d'un 60%, seguit de les dones i col·lectius; les denúncies més habituals han estat per pertinença cultural i per disminucions físiques o psíquiques. S'ha format a 794 persones en igualtat de drets i no discriminació, i més del 64% han estat a alumnes de primària i secundària.

Les quatre persones d'atenció referents dels casos, el psicòleg, la responsable de l'oficina i els tres advocats que hi treballen 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 l'entrevistada: "el que no t'arriba, cal anar-ho a buscar". Es tracta d'una experiència encaminada a estratègies per actuar, és a dir, que el que busca és arribar a un acord davant d'una denúncia. En el seu treball diari, per tal

d'arribar a més població, està duent a terme tota una filosofia de treball més enllà d'aquestes queixes, per tal de fomentar una conscienciació i 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 creant una oficina descentralitzada per tal d'apropar-se més a la població.

Sindicatura Municipal de Greuges de la Paeria

La primera Sindicatura Municipal de Greuges de Catalunya es va crear a Lleida a 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 tot supervisant l'actuació municipal.

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

La Sindicatura de Greuges de Lleida compta amb 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 a seguir 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 sobre quins passos cal 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 al seu favor, és a dir, fa una recomanació a l'Ajuntament argumentada de manera jurídica i no jurídica, a partir del sentit comú. Tot i això, 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", deixant les recomanacions com a última sortida. Aquesta és una tècnica d'apropament de les parts enfrontades buscant-ne una solució intermediada 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 caminar per consolidar la tècnica de la "solució amistosa" i també les qüestions a intervenir, ja que cada cop es tracta de temes més legals fruit de la major jurisprudència 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, si 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 demanda a l'Ajuntament la creació d'una sindicatura com a resposta a un problema de interrelació entre la ciutadania i l'Ajuntament. El seu objectiu també és defensar els drets dels ciutadans en relació a 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 al fer el seguiment de l'expedient en la via administrativa, resolent-se el cas moltes vegades 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 a 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 les seves problemàtiques.

Defensor del Ciutadà de l'Ajuntament de Ripoll

L'Ajuntament de Ripoll va crear la figura del Defensor del ciutadà al 1997 com un sistema de queixes que pot ser utilitzat per la ciutadania quan se senti desatès per l'administració municipal. A l'igual que en els casos anteriors, el Defensor del Ciutadà emet informes i queixes que tenen una obligatorietat moral. Tot i ser la

consciència analítica i crítica de la Corporació Municipal, les seves resolucions no són vinculants.

Tal i com s'explicita en la memòria anual del Defensor, l'objectiu que persegueix és la voluntat de cercar una solució que conciliï a 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 una interrelació entre la ciutadania i l'Administració municipal molt més personal; 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 Defensor del Ciutadà referides anteriorment, amb la particularitat que a l'Ajuntament de Ripoll funciona un sistema de finestra única. Juntament amb la dimensió més petita de la població, agilitza 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 al 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'entreu una visió positiva dels resultats del servei. S'ha reduït el nombre de consultes i queixes presentades a l'Oficina, fet que indueix al Defensor a reafirmar la convicció 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 a 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 i 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 aquell punt en comú entre les parts afectades mitjançant la "solució amistosa" i la mediació.

Es posa l'èmfasi en la relació personal, tal i com ho expressa el Defensor, en "ese plus de cariño que nosotros le damos"; humanitzant l'administració en aquells punts en que s'ha deshumanitzat.

El seu funcionament no dista de les altres oficines, en que 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, autoavaluaran el servei donat a través d'una enquesta consensuada per totes les Sindicatures i Oficines del Defensor per saber com valora la ciutadania el seu treball.

En relació als resultats, el 60% de les queixes es resolen per la "solució amistosa" i conciliadora. Segons el tipus d'intervenció, un 60% es tracta de serveis d'informació i assessorament, un 16% de queixes i un 24% de 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 número de queixes, que pot ser degut a un pitjor funcionament de l'Ajuntament o major coneixença del servei ofert; del que si que estan satisfets és de l'augment de solucions positives pel 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 síndiques 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 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 subcoordinador que són els organitzadors de la trobada del present any i el 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 d'aquest fòrum, a més també hi ha la participació d'alguna sindicatura de la resta d'Espanya.

Un dels punts forts a destacar ha estat el treball conjunt que ha obtingut com a resultat un document sobre les bases d'actuació i funcionament a l'àmbit local, en que s'especifica que s'entén per informació i assessorament, queixa, solució amistosa-mediació, actuacions d'ofici, com 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 8/87 del 15 d'abril en que 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 pel canvi en la llei, tot i que hi ha hagut reaccions contràries a la llei per parts del col·lectiu de síndics al considerar que no hi han estat prou implicats.

Mentre les Sindicatures i Oficines del Defensor del ciutadà són elements que vetllen la qualitat de l'administració local, el Fòrumsd és un mecanisme que es doten 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 analitzades en aquest àmbit de defensors institucionals tenen el seu objectiu bàsic en resoldre conflictes específics. La seva principal actuació és de manera 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 nivells de desenvolupament diferenciats però es caracteritzen pel fet que, no només s'han mantingut, sinó que s'han expandit encaminant-se 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 en reben gaires denúncies, com són a infància i la gent gran. No només ha esperat que li arribessin les denúncies per actuar sobre el cas, sinó que sabent quins col·lectius estan més vulnerats i a partir d'accions pedagògiques, ha realitzat 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 en 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 vers la ciutadania i l'administració municipal.

En l'inici de cada una d'aquestes experiències es pot parlar de la seva innovació. 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 a la vessant transformativa de la GAC. En el cas de les sindicatures, en pocs anys aquesta institució s'ha creat 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 seva tasca. Aquesta xarxa ha permès una filosofia de treball basada en la comunicació i connexió al dia a dia del treball del síndic, al mateix temps que ha permès el 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 conjunt que permet, a més, poder fer una avaluació conjunta de les tasques realitzades.

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

De cara en un futur, l'OND vol encaminar-se cap a una descentralització de l'oficina en els districtes de Barcelona, de manera que sigui un mecanisme més proper de la ciutadania, tant per rebre les denúncies com per arribar a grups amb 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 el cas de no tenir sindicatura, el ciutadà ha de recórrer al Síndic de Greuges de Catalunya. Aquesta institució existeix des del 1984 i depèn de la Generalitat i té la finalitat de defensar els drets de tothom i de supervisar les actuacions de les administracions públiques. En dades, dir que el 2003 va rebre 4571 queixes, sobretot en referència als drets socials. D'aquestes queixes en van ser admeses un 65%³.

En definitiva, l'objectiu dels defensors institucionals és el de resoldre les demandes que els arriben però sense deixar de banda la seva raó d'existir, s'estan endinsant en una vessant transformativa de la GAC des del moment en que 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 propis professionals de l'àrea de Serveis Personals de l'Ajuntament de Badalona. Aquesta iniciativa sorgeix de la reflexió personal d'aquests professionals d'anar més enllà de la defensa i prestació de serveis personals i socials.

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

Tradicionalment l'àrea de serveis socials treballa per la protecció i prestació de serveis pels seus demandants; la innovació és la introducció del concepte de la promoció de la gent i el dret a viure la convivència, a aprendre de la convivència i ensenyar convivència. És en aquesta perspectiva que es treballa amb les mediacions, com una eina útil per a 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 i com explica l'educador social entrevistat és "la metodologia de l'espai i la trobada", promovent el diàleg i donant veu a totes les parts implicades en el conflicte. Amb aquesta perspectiva la comunicació i participació esdevenen aspectes claus per tal de 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 dóna molta importància a la divulgació per tal de desenvolupar aquest servei. Tot i el treball desenvolupat, actualment, des de l'àrea no es dóna una difusió del servei de mediació i sembla que a nivell 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 d'altres conflictes, que sorgeix el plantejament d'oferir-ho 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 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 un 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 desenvolupada 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 l'àrea de salut, ensenyament, governació i benestar social per donar resposta a problemes

d'interculturalitat, xenofòbia, crispació social, drogues i la pròpia estructuració i desenvolupament dels serveis municipals.

L'estructura de la xarxa engloba 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 "impasse", arribant a no tenir activitat durant uns mesos. Els obstacles pel seu manteniment van ser bàsicament que la xarxa es va anar abandonant per la no visió de resultats. Una experiència d'aquest tipus no té resultats immediats, ja que al tractar-se de l'adopció de mesures alternatives davant els problemes existents i de reorganització dels serveis, les millores són a mig termini. Aquesta falta de resultats immediats i la vacant de l'educador social com a catalitzador del desenvolupament de l'experiència va anar creant un desencant dels membres de la xarxa fins que es va deixar de convocar; no ha estat fins que hi ha hagut una alarma pel tema de les drogues a Sant Feliu de Codines que no s'ha tornat a convocar la xarxa amb un nou educador social.

Per tant, es pot parlar d'una 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 i que ha permès el seu funcionament periòdic. En aquest cas, no s'ha convocat a tots els serveis municipals, sinó que tan sols aquells 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, com també de la importància de la integralitat en el tractament dels casos. Des de la xarxa es marquen uns circuits a seguir segons el cas treballat, en que 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 cerca del consens social. Com a punts febles es destaca les dificultats per tirar endavant aquest tipus d'aproximació des de l'administració com també la definició de rols de cadascú dels actors (regidors i tècnics) dins de la xarxa.

En relació a les valoracions i expectatives es té una valoració positiva de la funcionalitat de la xarxa amb la intenció d'avançar cap a la seva consolidació en la idea de la prevenció, més enllà del treball reactiu en la resolució dels conflictes ja generats. Així, es vol prioritzar una acció preventiva i educacional en les accions de la xarxa i així, poder detectar i poder tractar els possibles futurs conflictes 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 d'una voluntat global davant de certs problemes que afecten la convivència ciutadana.

Els objectius d'aquest programa són generar corresponsabilitat entre les diverses seccions municipals per tal de reduir la problemàtica social, implementar uns 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 abarca 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'ha 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 és basa en una filosofia de treball: "no es que tinguem una xarxa formal de coordinació, sinó que és una manera de treballar" en que el fet que tots els departaments estiguin situats sota un mateix sostre ha facilitat enormement aquesta interrelació.

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

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

En relació als aspectes a 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 d'una reflexió i millora del procés on el principal obstacle és la manca de temps per treballar més aspectes conjuntament. D'aquí, que no es tracta d'un programa de mediació únicament, 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 des de la detecció de problemes, a la recerca d'un terreny comú mitjançant el diàleg i la participació, com també la mediació *ad-hoc*. La problemàtica de les tres experiències són semblants, les referents a la ciutadania, és per això que en els tres projectes s'ha optat per unes tècniques de conciliació i acostament a les problemàtiques de la ciutat.

En el cas de Badalona, s'explicita molt bé, és el cercar aquests espais de trobada i promoció del diàleg per trobar les possibles solucions als problemes. Des de serveis socials de Badalona es demanda el treballar conjuntament amb els regidors de districte que són els més propers a la ciutadania. Es tracta d'una descentralització basada en una 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 de l'Ajuntament tot i que compten amb un interès diferenciat per part d'aquesta institució. 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 recolzament explícit. El cas de Mollet del Vallès ha estat diferent, el projecte ha seguit endavant i prenent força perquè els mateixos professionals l'han entès i se l'han fet seu, però també perquè l'Ajuntament el recolza. Cal donar molta importància també a la participació dels mateixos professionals en l'experiència per tal que sigui exitosa. Cal creure en el projecte i el convenciment que aquest mètode de treball en xarxa obté resultats positius per la persona demandant d'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 que 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 aquells aspectes que han trobat reticències des de l'administració pública.

Així, podem parlar de la vessant reactiva i preventiva 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 dona una major diversitat global amb un volum important d'alumnes d'origen magribí.

Així, s'inicia aquest projecte amb l'objectiu d'afavorir la igualtat d'oportunitats fent un treball intensiu per compensar les desigualtats socials i per afavorir l'assoliment d'uns hàbits de relació i de normes i actituds.

Es treballa des de l'àmbit educatiu però es cerquen dinàmiques més globals que impliquin a la ciutadania ja que aquesta problemàtica té unes arrels més profundes; cal generar i aportar elements de convivència i d'afavorir les relacions.

El projecte compren 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, així que es van sol·licitar els serveis d'una medidora. El paper de la medidora 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 treballava aspectes més enllà de l'escola. El treball amb els alumnes a l'aula d'acollida era més pedagògic i curricular. Se'n 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 unes altres prioritats. Un altre dels obstacles va ser la reticència a l'experiència dels altres serveis de suport a l'institut, com també una 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 de la 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'incorporació tardana s'escolaritzen en els Tallers d'Adaptació Escolar, unes unitats separades del centre escolar on realitzen 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 immigrants d'incorporació tardana. La tasca dels professors i la mediadora se centren 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 que, s'ha fet un treball des de l'institut i dins de l'institut.

Aula – ciutat Educadora a Manlleu

Aula-ciutat Educadora és un projecte socioeducatiu d'acollida a joves nousvinguts 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 per objectiu genèric: promoure la reflexió, el debat i accions transformadores que aportin solucions globals al repte que implica el fet migratori; i específicament, agilitzar els processos de matriculació dels joves d'incorporació tardana, crear un espai socioeducatiu d'acollida per als joves nousvinguts, facilitar l'aprenentatge de la llengua i el coneixement social de l'entorn, conèixer eines i recursos per tal que els joves tinguin autonomia per a dissenyar el seu itinerari formatiu i laboral.

Aula-ciutat Educadora articula dos eixos d'acció: donar resposta efectiva als joves de secundària nousvinguts, 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 estructurin les classes mitjançant un treball basat en diferents centres d'interès i d'un treball en paral·lel coneixent una cultura a través de l'altra, buscant sempre els punts en comú. Es tracta d'una manera de treballar novedosa, utilitzant, 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 en el 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 d'un treball coordinat i cogestionat 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 subratllant 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 va ser que es va donar veu i vot a les famílies marroquines participant en la presa de decisions, tot i que sembla que, des de l'administració es pogués veure com una possible font de problemes.

Integració escolar a Vic

El programa d'integració escolar de Vic s'inicia en 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 facilitant la integració i cohesió social d'aquells que presenten necessitats educatives especials (nee) derivades de situacions socials o culturals desfavorides. La intenció del programa és evitar el rebuig dels immigrants al temps que impedir que el nivell educatiu dels centres escolars baixi.

El programa s'ha vehiculat a través de la comissió d'escolarització que està 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, del Programa d'educació compensatòria i de l'àrea de Benestar Social de l'Ajuntament de Vic. Les actuacions de la Comissió són: 1) l'atenció i acolliment de famílies de nacionalitat marroquina amb infants que han d'iniciar el curs de P3; 2) atenció i acolliment de famílies estrangeres amb infants per escolaritzar quan el curs ja s'ha iniciat. L'assignació de plaça es realitzarà tenint en compte el nombre d'alumnes amb nee dels centres, existència de vacants, preferències dels pares, altres germans per escolaritzar, distància del domicili al centre, etc. 3) 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 mediadora cultural.

En relació als 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 que 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 convivència dels alumnes però es considera que una vegada

consolidat aquest treball, cal avançar en la integració d'altres àrees, com el lleure, en el Pla.

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 al centre, el projecte de Manlleu sorgeix des de l'àmbit associatiu i el programa d'integració escolar de Vic, des de l'Ajuntament. El fet que l'iniciador sigui diferenciat ha portat a utilitzar unes 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.

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

El que tenen en comú les tres experiències és el cercar elements de comunicació i potenciació del civisme aportant solucions als possibles problemes fruit de la convivència intercultural. Es tracta de la vessant transformativa 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 mediadora ha estat important com a canal de comunicació.

Tant el projecte de Terrassa com de Manlleu se'ls demana 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 integració d'aquests joves nouvinguts va més enllà de l'escola, cal 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 ens trobem que unes experiències que tenen el punt fort de ser innovadores, aquest es converteix a la vegada en un dels punts dèbils per 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 anaven encaminades a facilitar l'acollida dels homes immigrants establint 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 nouvingudes, 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, a classes d'alfabetització pels 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 donant molta importància a les habilitats comunicatives i la capacitat d'empatia. Un dels punts forts a aconseguir era el generar una 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 aconseguint modificar alguns estereotips i un acostament de la població.

En aquests moments, el Col·lectiu està en una posició a la reraguarda ja que el seu objectiu final és el de desaparèixer com a conseqüència que el seu treball ja no sigui necessari. Aquest objectiu no es veu com a pròxim 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 que hi hagi una interrelació positiva i de convivència pacífica entre la gent.

El Projecte Alcàntara

Alcàntara 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 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 endegat per l'Associació per a l'Estudi i la Promoció del Desenvolupament Comunitari amb la col·laboració de 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 al 1995 i acaba al 1998 amb tres productes finals: 1) quin és el rol i funcions del mediador intercultural; 2) quin és el perfil que havia de tenir aquest mediador intercultural i 3) quina població; aquest grup de població era aquell a qui haurien de capacitar per fer de mediador.

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

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 els diferents aspectes de la inserció laboral dels mediadors. Aquest projecte està cofinançat per la Fundació La Caixa i es posa en funcionament durant el 1999. En aquests moments està en una 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 una problemàtica 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 elaboració de materials de difusió sobre aquesta nova professió. Està finançat pel Ministerio de Asuntos Sociales durant el 1999.

Els resultats del Projecte Alcántara es poden 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 un caràcter preventiu de conflictes culturals, afavorint el reconeixement de la diversitat de l'altre i la comunicació i la comprensió mútua entre els diferents.

Conclusions

A l'igual que l'àmbit socioescolar, en aquest àmbit s'han dut a terme diversitat d'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 Alcàntara 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 realitzen un treball de caràcter preventiu fomentant espais de trobada i comunicació entre les persones provinents d'origens culturals diferenciats. Cal crear espais de trobada i comunicació facilitant la relació i intercanvi entre les persones. En el cas de Baula aquesta acció s'intenta fer des de la mateixa ciutadania creant xarxes de comunicació, en el cas del Projecte Alcàntara, aquesta creació d'espais es fa de manera més indirecta. Es tracta de formar persones mediadores que estableixin elements de comunicació i diàleg propiciant noves maneres de conviure.

Pel que fa al paper de la persona mediadora l'entenen de diferent manera. Una de les visions és més partidària d'un treball des de la ciutadania fomentant 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 la vessant transformativa de la Gestió Alternativa de Conflictes, sense oblidar que les mediacions *ad-hoc* són una de les tècniques a utilitzar per part dels 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 via la seva recollida selectiva i via l'aprofundiment en l'educació mediambiental 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; 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:

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 propi sistema de gestió.
- 4) Vincular directament l'educació ambiental a canvis reals i concrets, de manera que la població pugui posar en pràctica els seus coneixements i aprenentatges i, d'aquesta manera, participar directament en les millores mediambientals.
- 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 l'entrevistat, es tracta d'un model d'aprofundiment democràtic ja que incorpora a la ciutadania en el disseny, el procés i la definició final del projecte. Considera la població com un element actiu en el propi 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 d'aquí que es va definint sobre la marxa quin serà el paper del CEPA.

Un dels elements primordials alhora d'introduir l'experiència a un municipi és aconseguir la complicitat de tots els actors implicats (ciutadania, Ajuntament, entitats, empreses) per tal que se 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.

A nivell de resultats, els promotors de l'experiència en 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 aquells 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 entorn el 15-17%.

D'aquí que, la valoració que en fan és molt positiva; en les pròpies paraules de l'entrevistat: "és un model que està aconseguint uns resultats molt bons en quant a la recuperació però sobretot perquè és un model que està aconseguint que la ciutadania vagi adquirint aquesta percepció de la necessitat de la seva participació 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 endegant una nova experiència sobre la reducció de residus. A Molins de Rei, Vilafranca del Penedès i Castellbisbal es van realitzar unes proves pilot de reducció de residus i envasos amb unes propostes d'educació ambiental, com també s'ha elaborat una guia de bones pràctiques per la reducció de residus.

Dins d'aquesta experiència s'està promovent l'Oficina Catalana per la Reducció de Residus, que és la creació d'un centre de recerca, de difusió i de promoció de les bones pràctiques per la necessària reducció 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 la reducció de 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 de residus urbans tradicional. 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 fan de facilitadors del diàleg i del consens aportant 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, al seguiment, desenvolupament, gestió i avaluació del projecte. D'aquesta manera implicant als ciutadans en la recollida selectiva en el 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 sentint-se seu el projecte.

Així, doncs, en aquest projecte trobem funcions pròpies de la GAC en la promoció i facilitació del consens així com 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 dins de la Guardia 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 tal de facilitar que les parts arribin a uns acords. Els agents, a través dels equips de barri, detecten i solucionen els problemes observats en el barri, ja siguin de convivència, familiars, veïnals, etc.

Des d'un inici, l'experiència concebia els agents de la Guardia Urbana com els protagonistes de les mediacions alhora de la recerca de solucions en funció de les problemàtiques observades. Així, es prioritza la iniciativa personal i la formació rebuda dels agents per tal que desenvolupin les tècniques i procediments adoptats en el seu funcionament quotidià.

Els programes de mediació dins del model de Policia de Proximitat tenen dues vessants primordials: 1) la detecció de problemes i conflictes; i 2) la solució d'aquests a partir de les eines i els mètodes tradicionals i nous, com és la mediació. La mediació és una eina que facilita l'acord entre les parts, i per poder-hi arribar són necessàries l'establiment i la millora de la comunicació per tal de poder conèixer les circumstàncies que envolten un col·lectiu determinat. En aquests programes es concep el conflicte tan des d'un punt de vista preventiu com de resolució.

En relació al finançament, no hi havia una 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 se'n 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 Guardia 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; l'utilització de la mediació té un caràcter preventiu del conflicte que, junt 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 de desaparició del programa de mediació. Des de fa ja un temps el model no funcionava tal i com havia estat en un principi i des d'inicis d'aquest any es va acabar definitivament. S'ha donat 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, i 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 juga un paper molt important en la detecció, l'atenció i tractament de les problemàtiques comunitàries a partir de l'aproximació i integració dels agents en la comunitat amb una finalitat cohesionadora i satisfactòria per la ciutadania. En aquestes termes, la mediació serà una eina molt important en molts casos en que 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 i analitzar la funció de la policia, la formació policial i l'actuació de la policia davant dels conflictes produïts per la diversitat cultural en la societat; i el segon és com trencar els prejudicis existents, tant de la policia com dels immigrants, per tal d'acostar les seves posicions. Per dur-ho a terme es van crear uns equips de treball multidisciplinar 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 posaven sobre la taula les diferents visions per tal que hi hagués un diàleg i es produís una interacció entre les diferents parts. En paral·lel, es feien tasques de recerca en el mateix àmbit d'actuació que es presentaven davant els grups de treball amb la intenció de debatre-ho i arribar a uns punts en comú.

Amb la finalitat de facilitar el coneixement mutu i trencar els prejudicis establerts, es duïen 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 nivell local i nacional entre les forces policials i els col·lectius.

La metodologia de treball és molt participativa per tal de facilitar el coneixement mutu i poder expressar les distintes percepcions d'una mateixa realitat. Al mateix temps, ha permès treballar en conflictes presents com 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 destacant-ne la introducció en el temari de formació als aspirants a policia de l'Escola de Policia de Catalunya d'un nou mòdul basat en simulacions de situacions reals entre policies i immigrants, impartides en part per immigrants. Altres resultats han estat informacions, seminaris i xerrades a diversos cossos policials; a nivell més qualitatiu, es pot parlar d'una nova filosofia de treball a partir del coneixement mutu i interrelació pacífica de dos col·lectius percebuts tradicionalment de manera enfrontada.

Aquesta experiència va finalitzar de manera formal a finals del 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 mantindran el seu contacte i treball conjunt fins a l'actualitat 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 partenariat, a Catalunya, de l'Escola de Policia de Catalunya.

L'objectiu d'aquest projecte era elaborar i reflexionar sobre unes recomanacions destinades a la Comissió Europea per tal que aquesta definís unes 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 que l'anterior projecte; es van crear uns 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 en van sorgir les recomanacions finals per tal que la Comissió Europea establís dels línies polítiques a seguir a nivell preventiu en relació l'eliminació de prejudicis.

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

El projecte TRANSFER té la missió d'elaborar uns materials didàctics i formatius en l'àmbit de la diversitat cultural per tal que serveixin a nivell de comandaments. Està destinat a sotsinspectors, sergents i caporals que es volen promocionar dins l'escala policial. A Catalunya, altre cop es tracta d'un partenariat 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 fomentant l'eliminació de prejudicis en l'actuació quotidiana d'aquests cossos policials. Aquest projecte, també finançat per la Comissió Europea, finalitza al setembre del 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, el modificar els prejudicis existents entre les forces policials i els immigrants partint del coneixement mutu i prevenint, alhora que formant-se en una gestió positiva del conflicte.

El projecte COMPAS, combat i prevenció de la discriminació per part de la policia i l'escola i dins d'elles, s'inicia al 2001 en col·laboració entre El Centre Unesco i l'Escola de Policia a Catalunya. Torna a ser 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, especialment mitjançant el suport a l'intercanvi d'informació de bones pràctiques i la creació de xarxes a nivell europeu; i 3) promoure i difondre els valors i les pràctiques en què es basa la lluita contra la discriminació.

El compliment d'aquests objectius es basen en la recerca i elaboració d'informes sobre la implementació de les directives antidiscriminació de la Unió Europea i l'avaluació i 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 uns 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 que es troba la policia és en 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 dur a la pràctica una coneixements adquirits en la GAC i el projecte NAPAP ofereix els mecanismes i tècniques per dur a terme la GAC.

L'experiència de la policia municipal de l'Hospitalet de Llobregat es tracta d'un model basat en la mediació per a que les parts en conflicte arribin a un acord en els barris. Aquest model implica els agents de la Guardia Urbana en els barris permetent cercar solucions als problemes segons el context. Pels 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 tracta de la creació d'uns grups de treball entre representants de cossos policials i de col·lectius d'immigrants reflexionen i analitzen i debaten sobre les relacions entre la policia i la diversitat cultural. Es basa en la consecució del consens social mitjançant el diàleg, aconseguint el trencar els prejudicis i caminar cap a la visió positiva del concepte de seguretat ciutadana. Després d'aquest projecte s'han continuat creant d'altres experiències que giren entorn del mateix tema. En cada un d'aquests projectes es creen grups de treball fomentant la participació de totes les parts implicades i permetent 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 a utilitzar; és la vessant més reactiva de la GAC. I el projecte NAPAP i els que l'han seguit a continuació tracten la vessant més preventiva. Es tracta de facilitar el diàleg entre dues parts tradicionalment vistes com a confrontades eliminant els prejudicis i prevenint els conflictes.

Una vegada realitzades i fet un primer anàlisi de les entrevistes, cal introduir una nova variable, la 'finalitat de cada una de les experiències'. Aquesta variable vindrà definida per si el que es busca en la posada en pràctica del projecte és arribar a un acord o la finalitat és generar un consens. El primer grup consisteix en un conjunt de mecanismes per trobar un consens per actuar o articular solucions davant d'un problema delimitat. Així, l'objectiu és trobar un acord tot esperant-ne una solució per tal d'actuar en conseqüència. Per altra banda, l'objectiu dels procediments de la GAC per generar consens és el de facilitar, és a dir, el 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 que s'insereix i la seva finalitat. Així, en aquest nou quadre si representen vuit escenaris. Els diferenciem segons si les experiències es presenten tal i com es van estudiar en l'anterior recerca o si han esdevingut noves experiències, ja hagin finalitzat o continuïn vigents en el moment actual i en un mateix o diferent àmbit; 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 n'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	EXPERIÈNCIES QUE HAN FINALITZAT	
	<p><u>Seguretat ciutadana Policia de proximitat de l'Hospitalet</u> Detectar i solucionar les demandes i problemes ciutadans a partir dels equips de barri</p>	<p><u>Seguretat ciutadana NAPAP</u> 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> <p><u>Participació ciutadana Barri educador de Mataró</u> L'objectiu és dinamitzar l'activitat veïnal a partir de la reinvençió de la democràcia participativa i augmentar la qualitat de vida.</p> <p><u>Àmbit socioescolar IES Blanxart de Terrassa</u> Es tracta de garantir la resposta educacional i els hàbits de relació i aconseguir l'assoliment progressiu de normes, actituds i hàbits.</p> <p><u>Àmbit socioescolar Manlleu</u> S'intenta promoure el debat i accions transformadores que aportin solucions al repte del fet immigratori. Fer propostes a nivell reivindicatiu, de formació i sensibilització per a professionals del món educatiu.</p> <p><u>Àmbit immigració Projecte Alcántara</u> Capacitar persones immigrades per a l'exercici professional de la mediació comunitària i contribuir a una convivència més constructiva.</p>

EXPERIÈNCIES QUE CONTINUEN EXISTINT	
<p><u>Defensors institucionals Sindicatura de Greuges de Lleida</u> Mecanisme de defensa dels drets de la ciutadania establint un pont de diàleg entre l'administració municipal i la ciutadania.</p> <p><u>Defensors institucionals Sindicatura de Greuges de Vilafranca del Penedès</u> Es vol millorar la comunicació i el diàleg entre l'Ajuntament i els veïns.</p> <p><u>Defensors institucionals Defensor del ciutadà de Ripoll</u> Defensa dels drets que la ciutadania té reconeguts en la legislació de règim local.</p> <p><u>Defensors institucionals Oficina de la no discriminació de Barcelona</u> Servei per a la defensa dels drets de les persones, sobretot als col·lectius físics, mental i edat.</p> <p><u>Serveis socials municipals Mediacions socials a Badalona</u> 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.</p>	<p><u>Defensors institucionals Oficina de la no discriminació de Barcelona</u> Servei per a la defensa dels drets de les persones, sobretot als col·lectius discriminats per raó de gènere, pertinença cultural, salut física, mental i edat.</p> <p><u>Participació ciutadana Trinitat Nova</u> Es vol enfortir els processos socials, organitzatius i participatius del barri i introduir elements de millora.</p> <p><u>Participació ciutadana Pla Estratégic de Rubí</u> Disseny, elaboració, execució i avaluació del Pla Estratégic prioritzant la participació dels agents econòmics i socials de la ciutat.</p> <p><u>Ambit immigració Col·lectiu Baula de Sant Pere de Ribes</u> Configurar un projecte social de convivència intercultural, per la igualtat de drets.</p> <p><u>Serveis socials municipals Mediacions socials a Badalona</u> 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.</p> <p><u>Serveis socials municipals Sant Feliu de Codines</u> Xarxa de coordinació per interconnectar les àrees i serveis de l'Ajuntament per actuar conjuntament davant dels conflictes.</p> <p><u>Serveis socials municipals Mollet del Vallès</u> Es tracta de generar responsabilitat entre les àrees de l'Ajuntament per reduir la problemàtica social i implementar procediments més conciliadors.</p> <p><u>Medi ambient Projecte Residu Minim</u> 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> <p><u>Ambit socioescolar Integració escolar a Vic</u> L'objectiu és evitar el rebuig dels immigrants i impedir que el nivell educatiu dels centres escolars acollidors baixi.</p>

<p>NOVA EXPERIÈNCIA</p>	<p>EXPERIÈNCIES EN EL MATEIX ÀMBIT D'ACTUACIÓ QUE L'ANTERIOR</p> <p><u>Defensors institucionals</u> <u>Defensor del ciutadà de Santa Coloma de Gramenet</u> Vetllar pels drets de la ciutadania en relació a l'actuació de l'Ajuntament i organismes que en depenen.</p>	<p>EXPERIÈNCIES EN DIFERENT ÀMBIT QUE L'ANTERIOR</p> <p><u>Participació ciutadana</u> <u>AMEDIAS</u> 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.</p>
<p>EXPERIÈNCIES EN EL MATEIX ÀMBIT D'ACTUACIÓ QUE L'ANTERIOR</p> <p><u>Seguretat ciutadana</u> <u>PAVEMENT -TRANSFER-COMPAS</u> Es treballen les discriminacions dins de l'àmbit policial per tal de trencar els prejudicis existents.</p> <p><u>Àmbit socioescolar</u> <u>IES Cavall Bernat de Terrassa</u> Es tracta de garantir la resposta educacional i els hàbits de relació, i aconseguir l'assoliment progressiu de normes, actituds i hàbits.</p> <p><u>Àmbit immigració</u> <u>Projecte ZOCO-ARATNACLA-COLOMA</u> Capacitar persones immigrades per a l'exercici professional de la mediació intercultural, inserir-los, donar a conèixer aquesta professió, i contribuir a una convivència més constructiva.</p> <p><u>Medi ambient</u> <u>Projecte Reducció de residus</u> L'objectiu és 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><u>Defensors institucionals</u> <u>Fòrum de Síndics i Defensors Locals</u> Millorar la coordinació, comunicació i uniformització entre totes les sindicatures i oficines de defensors locals.</p> <p><u>Participació ciutadana</u> <u>Pla Integral de Mataró</u> L'objectiu és la transformació global dels barris millorant-ne la qualitat de vida dels veïns i veïnes.</p>		<p>EXPERIÈNCIES EN DIFERENT ÀMBIT QUE L'ANTERIOR</p>

D'aquí que, en l'actual recerca es passa de les divuit experiències als 30 projectes analitzats. Resumint el quadre es pot dir que les experiències analitzades al 2000 i que continuen existint són un total de 12 projectes. Cinc d'aquestes 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 a GAC són 9. Cal recordar que una de les variables analitzades és la finalitat de les experiències, és per aquest motiu que alguna de les experiències estarà en dos dels escenaris representats; la finalitat d'una experiència es pot basar en generar consensos per actuar d'una determinada manera i al mateix temps arribar a acords davant d'un conflicte generat concret.

Continuant amb els escenaris, ens trobem amb les experiències originàries que al llarg d'aquests últims quatre anys han finalitzat. Aquestes experiències són 6 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 del perquè de la seva existència. En altres experiències, la conjunció de diversos aspectes, com la falta de recursos, manca de col·laboració, etc. han dut el projecte al seu final.

Com a experiències que han nascut d'un projecte ja estudiat en l'anterior recerca s'analitzen un total de 12 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 filles del projecte Alcántara. I per l'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 i fruit de la impossibilitat d'analitzar en profunditat una de les experiències de l'àmbit de Defensors institucionals. Així, s'observa una nova experiència generada per actuar davant de conflictes concrets. Hi ha 10 experiències que sorgeixen d'anteriors projectes que tenen com a finalitat l'arribar a un consens per tal de facilitar uns procediments de GAC transformativa. I, per finalitzar hi ha una nova experiència que s'inscriu en un àmbit d'actuació diferent de l'experiència mare, al passar de ser una iniciativa des de l'administració local a esdevenir una iniciativa dels mateixos actors tot i que des de la vessant de la societat civil.

La característica comuna que sembla que es dona 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 generat estan en tots els casos dins de l'àmbit de defensors institucionals i de serveis socials municipals. És una característica en que cal destacar la institució de la que és iniciativa. En tots els casos, qui l'incentiva és l'administració pública local. Són 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 si 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 pels nous projectes generats. S'observa una paritat entre les experiències que continuen existint i els nous projectes, fills d'aquelles primeres. Així, es pot dir que la GAC es present en les entitats d'àmbit local a nivell de Catalunya i a més, s'està reproduint en noves experiències de la mateixa índole; es

podria concloure 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 el moment i d'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, el d'avaluar, per mitjà de la selecció d'uns criteris i l'establiment d'uns indicadors, quines d'aquestes són susceptibles d'associar-se com a bones pràctiques.

És a dir, després d'establir les conclusions finals de l'informe es tractarà de, a partir dels indicadors ja definits, establir una experiència prototipus de bona pràctica analitzant en cada un dels àmbits els trets característics de bona pràctica.

5. CONCLUSIONS DE LES EXPERIÈNCIES

A 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 de govern, es creia necessari establir noves formules de governabilitat, on la qualitat de govern vindria definida per una nova manera de gestionar el conflicte col·lectiu i implicant efectivament a 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 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 es troba situat en el marc de formules 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, si que reconeixen el seu significat i els seus usos.

Una altra de les principals conclusions que s'esmentava 4 anys enrera 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 tenien constància d'allò que s'estava realitzant en els altres indrets i quines eren les repercussions indirectes de les seves accions.

A 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 nivell de coordinació i d'intercanvi de coneixements a partir de trobades d'abast nacional. Respecte el 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 enrera 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, comentar que les experiències que han finalitzat, 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, així com la importància 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 EE.UU, Anglaterra o França existien estructures i serveis formals que oferien, generalment, mediació i que els àmbits on es desenvolupava eren similars a aquells observats en l'estudi: des de problemes veïnals, familiars, de policia i crisis, relacions de minories, sobre el medi ambient, a l'escola, la justícia, 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. La gran majoria d'aquestes experiències en el marc dels països de la Unió Europea s'han desenvolupat a principis i mitjans del 90. En general, aquests projectes, tal i com es comentava fa 4 anys enrera en la recerca, fan referència a propostes de GAC, especialment respecte la mediació, a partir de la creació d'estructures i serveis com a resposta a problemes quotidians en distints àmbits i que són compartits per quasi la totalitat dels països de la UE. Tot i això, 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 on es desenvolupen aquestes pràctiques continuen sent generalment els mateixos als 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, oferint respostes i facilitant uns 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, en aquells països, fa més temps que es proposen 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. Tot i això, també han despertat experiències, que referint-se a espais de reflexió i treball a 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, utilitzant metodologies de

treball i procediments estratègics i adaptats amb objectius llarg termini: la millora i desenvolupament d'un barri, les condicions d'un segment de població, etc.⁴

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 una 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 com a govern. Aquest nou model, que es pot percebre a partir de les experiències analitzades a 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 com 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 juga i està jugant el Tercer Sector en l'aproximació, detecció i tractament de la conflictivitat, oferint respostes i facilitant uns 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 satisfactòries 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 EE.UU, 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 dificultats

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

vinculades a la vida comunitària i, particularment, als que es desenvolupen als barris més degradats, on les tensions entre els habitants s'han incrementat per factors econòmics i socials com l'atur, les crisis econòmiques, corrents migratoris, etc.

La GAC apareix com una mesura que s'incorpora en el marc dels plans estratègics i de desenvolupament i vinculats 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 juga un paper més que destacat en la creació, posada en marxa i coparticipació d'una quantitat important d'experiències ve, com a organització que pren la iniciativa o com a col·laborador i cogestor de les mateixes amb altres institucions governamentals tant a nivell local com nacional o estatal.

Així, donant resposta a les necessitats i demandes a l'espai públic, la GAC permet encarar i sumar-se a la necessitat d'un aprofundiment i innovació de la democràcia derivat del desprestigi de la política, o la necessitat de millorar els processos i estructures de la gestió pública davant de la radical insuficiència de polítiques i programes a oferir, per mitjà de l'aparició en escena i 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 a conflictes d'índole veïnal, 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, 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 on l'administració local, per mitjà del seu finançament, les associacions i les entitats de comerciants participen i col·laboren d'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 nivell individual per persones vinculades també a algun departament municipal. En altres països, el paper d'organitzacions, entitats, associacions i fundacions tenen un paper molt més rellevant en la creació, desenvolupament i finançament dels projectes relacionats amb la GAC. Tal i 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 depenguessin de l'administració; posteriorment i consolidats i desenvolupats els actuals projectes o mitjançant la creació de nous programes a partir dels generats, s'haurien donat les condicions per permetre que altres organitzacions participessin amb pes i força en aquests 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, trencant el monopoli de l'Estat. D'aquesta manera, els governs, entitats, organitzacions i ciutadans

estan cada cop més interrelacionats, i s'obren molts més espais per articular dinàmiques negociadores sobre quins problemes cal solucionar i com fer-ho. En altres paraules, el context fa cada cop més difícil la capacitat reguladora i supervisora dels governs –o sigui, l'antiga funció d'autoritat–, i més necessària la governabilitat com a sinònim de bon govern, de gestió eficaç, equitativa i sàvia dels conflictes. En aquest sentit, els casos observats 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 rol d'aquestes organitzacions no és pas nou, ja que Catalunya compta amb una tradició molt important de moviment associatiu i de voluntariat, però ara se'ls planteja un nou repte que és, precisament, el seu rol 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 de la problemàtica en la gestió ambiental i la insuficient capacitat de solució per part del govern, les entitats ecologistes proposen a les administracions locals una manera alternativa de gestionar aquest conflicte.

Respecte 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, per altra banda, s'estructura a partir del fet associatiu. Altres autors més contemporanis -Macpherson, Coleman, Ostrom, Barber i Putnam- subratllaven la correlació entre una 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 entitats sense afany de lucre en l'àmbit local, així com 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 uns 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 vies de comunicació establerts.

⁵ Per més informació sobre el paper de les organitzacions sense afany de lucre en la gestió de conflictes veure N. Lafuente i F. Camps, *La gestió alternativa de conflictes en les organitzacions del tercer sector*. Barcelona, Fundació Jaime Bofill, Finestra Oberta núm. 36, Octubre 2003

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

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 i com es mostra en la totalitat dels diferents projectes examinats, la GAC és una manera de treballar innovadora, tant respecte a la metodologia com en la gestió dels conflictes observats i tractats; sensible, respecte 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, així com d'altres; eficaç, ja que afecta a la millora i 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 que 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 en com ens relacionem i ens governem; fent, encara més, de la democràcia un ordre de convivència, un clima moral i una manera de viure i convida en pau.

6. LA BONA PRÀCTICA

Parlar de Bones Pràctiques és un exercici que està en boga 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, així com universitats, empreses i entitats del món associatiu, s'estan donant processos de redimensionalització i repensament de la seva activitat 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 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 uns criteris concrets que ens permetin determinar aquella 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 a l'entorn en que es duen 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 de venir caracteritzades pel context en que s'insereixen, el procés des del punt de partida fins a l'aplicació de la pràctica, els recursos mobilitzats i els resultats, els quals són el veritable indicador de la bona pràctica.

En el fons, del que s'està parlant és de dotar aquella institució, pràctica o projecte d'unes característiques innovadores d'excel·lència que no són altra cosa que dotar-los d'elements de qualitat. S'estableixen, així, uns criteris de bones pràctiques que són garantia de la qualitat del projecte, de la seva gestió i del treball de l'organització o 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 com 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 als clients i finalment englobar-hi els grups d'interès de l'organització, com la mateixa organització com un tot.

⁶ Tamyko Isa Figueras (coord.) *Criterios para detectar buenas prácticas locales*. Documents Pi i Sunyer, núm. 25. Barcelona: Fundació Carles Pi i Sunyer, 2003. Pàg. 7.

El terme de Qualitat Total o Excel·lència sorgeix als anys 80 a Estats Units com a *Total Quality Management*. A Europa no és fins el 1999 quan la *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 definint-la com: “*una estratègia de gestió 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 de Cultura de la Qualitat. Segons Drummond⁸ 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 l'aplicació disciplinada de treball i habilitat posant 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 a assolir per tal d'obtenir una rendabilitat empresarial i eficiència productiva mitjançant la seva viabilitat. Les variables organització i comunicació són elements clau com a actitud i mètode de treball⁹. En aquest sentit, els processos, és a dir, l'organització, en les estratègies, els projectes, l'estil de direcció, la seva adaptació als temps canviants i a les necessitats és on s'emmarca la qualitat d'aquestes variables.

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

Els principis bàsics que la caracteritzen són:

- Connexió com a formació d'estructures multidimensionals propiciant l'associació i 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 que un mateix contingut es pot interpretar de diferents maneres. La multiplicitat propicia el pluralisme.
- Descentralització. La xarxa pot tenir diversos centres implicant connexions alternatives més enllà d'una única estructura jeràrquica.
- Creixement. La xarxa no es una estructura tancada i finalitzada 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.

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

⁸ Drummond, Helga. *Qué es hoy la Calidad Total. El movimiento de la calidad*. Bilbao: Ed. Deusto, 1995

⁹ Carballo, Roberto. *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.

El treball en xarxa incorpora els conceptes d'integralitat i transversalitat. En paraules de Brugué¹¹ 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 que 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 problemàtica. Brugué introdueix el terme "pensar integralment", el qual implica una modificació de la cultura organitzativa, més enllà de reformes estructurals.

La fluïdesa, la qualitat, la rapidesa, l'eficàcia, la flexibilitat de la xarxa de relacions, de l'estructura de l'organització és fonamental per a què les coses es facin amb més eficiència, mitjançant una major col·laboració, 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 en quan 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.

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 que el servei es presti de forma adequada.
- 2) Capacitat de resposta amb puntualitat i rapidesa.
- 3) Seguretat: 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) Que les instal·lacions i l'instrumental siguin tangibles.

¹¹ J. Brugué. "Especialització vs. Integralitat: l'etern dilema organitzatiu" CIFA, núm.7, gener de 1998.

¹² H. Prieto. "El diseño y la producción de unos servicios personales de calidad" CIFA núm. 6, setembre 1997.

criteris de Bona Pràctica

Tal i com s'ha comentat anteriorment, l'establiment de bones pràctiques s'ha donat en diversos àmbits en relació a 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 d'excel·lent o bona pràctica.

Tenint en compte el nostre objectiu, el determinar uns 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 la *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 pertanyi, 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:

- 1) Orientació cap als resultats. L'èxit continuat dependrà 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 dependrà del valor percebut en el producte o servei respecte les seves expectatives. És, doncs, un element d'excel·lència aconseguir la seva 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. Aquesta 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. Aquesta és un element clau en la gestió de qualitat i millora contínua. 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 de resultats (resultats en els clients, en les persones, en la societat i resultats claus de l'organització).

Des de la vessant de govern i gestió local, i tornant a la Fundació Carles Pi i Sunyer¹³ s'han establert uns criteris, als quals una experiència ha de respondre al màxim nombre de cadascun d'ells, per tal de ser determinada com a bona pràctica.

- 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 a l'entorn de l'experiència.
- 2) Un altre dels criteris a 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 a 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 i s'adapta al context econòmic, sociopolític i organitzacional en que s'emmarca.
- 4) L'impacte positiu que té l'experiència en l'àmbit concret d'actuació implicant uns canvis positivament valorats en l'entorn. La factibilitat i l'impacte positiu de l'experiència vindran garantides per uns criteris de gestió en el seu disseny i implementació: la planificació, el lideratge, les responsabilitats clarificades i el sistema d'avaluació.
- 5) La planificació de l'experiència es refereix a la previsió, disseny i duta a terme de l'actuació.
- 6) Juntament amb la planificació hi 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 contemplar els conceptes de flexibilitat de l'experiència si es donen canvis en l'entorn i l'estabilitat en el sentit de mantenir els resultats establerts al llarg del temps.
- 9) Com a criteris transversals es 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* es entès com el reconeixement i valoració de la iniciativa.

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

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

Ja més específicament, i des de la vessant de gènere, la Diputació de Barcelona va elaborar recentment un estudi sobre Bones Pràctiques de gènere en l'àmbit local¹⁴. Els criteris per a la recollida de les bones pràctiques s'estructuren des de dues aproximacions diferenciades. La primera és una aproximació pràctica en que s'analitza l'experiència segons:

- 1) L'anàlisi i el diagnòstic de la realitat i de les necessitats existents. En aquest apartat es té en compte el fer d'abordar la problemàtica en tota la seva complexitat i implicar la ciutadania en l'anàlisi, sempre dins 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 implicant diversos departaments i serveis i propiciant una cultura de col·laboració.
- 4) Participació de les organitzacions i treball en xarxa. Es tracta d'afavorir la creació de grups i de la participació a partir del consens i la corresponsabilització i així, pactar criteris d'avaluació.

La segona aproximació a les bones pràctiques és de manera reflexiva. Aquesta recull criteris de bones pràctiques en relació a la societat i a la institució. Pel que fa a la societat es fixa en les experiències que produeixen una innovació, amb metodologies participatives, una ruptura d'estereotips i que generen una àmplia sensibilització. Com a bones pràctiques en relació a la institució es posa èmfasi en la transversalitat de la problemàtica en totes les àrees aconseguint una sensibilització i un compromís per desenvolupar polítiques específiques relacionades amb la problemàtica existent, com també la creació de sistemes d'informació, comunicació i treball compartit.

Si fins ara ens hem fixat en els criteris per a la recollida de les bones pràctiques, ara es tracta, dins del mateix estudi de gènere, de l'elaboració d'unes 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 que 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 diferencia cinc etapes:

- 1) Etapa d'anàlisi i diagnòstic de necessitats en que l'objectiu és conèixer les metodologies emprades i les entitats i personal que elabora aquestes metodologies.
- 2) Etapa de disseny en la qual s'analitza les metodologies utilitzades, l'avaluació i viabilitat.

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

- 3) Etapa de la implementació de la política. En aquesta fase es té en compte els recursos humans i materials amb que es compta i la seva difusió externa i interna.
- 4) Etapa de seguiment de la implementació. Aquí es té en consideració els recursos humans i materials amb que 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 a seguir.

Per últim, també es té en consideració els possibles obstacles per tal de poder endegar, implementar i continuar amb l'experiència.

A mode de resum, es pot dir que s'analitza les bones pràctiques segons dos vessants: la descriptiva amb els objectius, metodologia, pressupost i recursos i difusió; i la vessant reflexiva: el perquè la pràctica es considerada una bona pràctica i els obstacles trobats.

També des de la Diputació de Barcelona, s'ha elaborat una *Guia per a la detecció i anàlisi de bones pràctiques en relació a la lluita contra l'atur i la creació d'ocupació*. L'objectiu d'aquest document de treball és el facilitar la detecció, l'anàlisi, la difusió i l'intercanvi d'experiències locals. Pel que fa a la detecció de les bones pràctiques se situen tres accions a 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, caldrà veure quin "dèficit" de bones pràctiques hi ha en relació als reptes establerts. I per últim, si l'objectiu en determinar la bona pràctica és la comunicació, cal analitzar a quin públic s'adreça i que és el que es vol transmetre.
- 2) La segona etapa es tracta de cercar bones pràctiques que s'adeqüin a aquests criteris de selecció. Per a això es plantegen les següents qüestions: 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, garantint la perpetuació de l'acció i uns beneficis fiables, tangibles i mesurables. 2.3) l'última pregunta que caldrà fer-se és si tenen un caràcter demostratiu o revelador.
- 3) Finalment cal verificar la pertinença de les bones pràctiques detectades.

Des de l'àmbit de polítiques educatives, Subirats¹⁵ elabora uns indicadors per a la detecció d'elements innovadors i alternatius en les experiències. Ens hem

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

interessat per aquesta recerca perquè tot i que no parla específicament de bones pràctiques, sí que s'analitzen diferents estudis de cas a partir d'uns criteris que permeten considerar aquestes experiències com a 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 de:

- 1) La proximitat com a aspecte essencial per a poder respondre a les moltes necessitats i situacions que es donen en l'àmbit més local.
- 2) Integralitat en la visió dels problemes amb una metodologia de treball transversal.
- 3) Es dóna 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 intervenen, al mateix temps que s'encamina cap a una corresponsabilització i generació de confiança mútua entre aquests actors.
- 4) A nivell més intern i funcional de l'experiència cal una organització i institucionalització.
- 5) Per últim, senyala 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 s'aniran identificant en cada un dels elements caracteritzadors de les experiències.

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

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

Com a tercer criteri a 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 relacionats amb els canvis socials. En destaquem el generar respostes des de la complexitat del problema buscant solucions transversals i integrals mitjançant metodologies innovadores.

Com a elements del nou Estat del Benestar s'observa la generació de corresponsabilitats i 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 seria l'aparició i gestió del Tercer Sector.

En relació als elements de polítiques alternatives en les experiències se'n 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 la vessant innovadora 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 que es genera una compatibilitat entre els actors de la xarxa. Aquesta coordinació implicarà un espai de trobada i resolució de conflictes interorganitzatius que s'anirà dinamitzant. Pel que fa al paper del lideratge, aquest és important per obtenir una implicació de la resta del col·lectiu i una identificació amb els objectius de l'experiència.

El Tercer Sector i les Bones Pràctiques

En el moment actual estem vivint un acostament de sectors provocat, entre altres factors, per la creixent complexitat social i incertesa alhora d'acostar i donar resposta a la immediatesa de les exigències i noves necessitats, com també degut a la crisi de l'empresa, als serveis públics i al creixement i 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 una voluntat transformadora. Una de les seves característiques claus 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 relació a la confiança, i per tant, és clau per la seva legitimació. La clau del seu èxit dependrà de la seva estratègia de gestió mitjançant la seva capacitat d'establir aliances, realitzar contínues innovacions, treballar amb metodologies participatives, de manera eficaç i eficient, gestionar sobre resultats i impactes, amb una cultura de l'aprenentatge continua i gestionant de manera adequada la gratuïtat.¹⁶

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

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

Fruit d'aquest interès per la qualitat en el tercer sector s'han dut a terme, per exemple, diferents iniciatives per establir unes normes de qualitat en la gestió d'Organitzacions No Governamentals. Ens centrem en la Norma Ongambqualitat 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 uns principis i valors que són els 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 dóna 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 oferiment de resultats en funció dels objectius marcats i l'eficiència com a òptima relació entre els objectius, els recursos i 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; col·laboració amb altres entitats i institucions.

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

¹⁷ "ONGs con calidad" Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales i INTRESS, pàg. 3

En el següent quadre s'intenta fer un resum d'aquells denominadors comuns que tenen els diferents estudis analitzats. És en aquests criteris en els que ens hem fixat per així poder indagar què és el que s'està coent entorn d'aquest concepte de Bona Pràctica des dels diversos àmbits.

CRITERIS	<i>Criterios para detectar buenas prácticas locales</i>	<i>Bones Pràctiques i auditoria de gènere</i>	<i>Bones Pràctiques en relació a la lluita contra l'atur</i>	<i>Més enllà de l'escola. Transformacions socials i noves dinàmiques educatives i professionals.</i>	<i>Norma ONGambqualitat</i>
Innovació	Introducció o millora per matèria, àmbit d'actuació o metodologia, d'elements per tal de millorar l'organització interna i en relació a l'entorn de l'experiència.	La innovació és un dels criteris en que es fixa l'aproximació reflexiva de BP en relació la societat.	Criteri de selecció de BP 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 uns indicadors per a la detecció d'elements innovadors i alternatius a les experiències.	
Transferibilitat	Capacitat d'una experiència de poder ser repetida en altres contextos		Quan l'objectiu és la transferència, caldrà veure quin "dèficit" de BP hi ha en relació als reptes establerts.		
Factibilitat / proximitat	Característica d'un projecte que ha tingut en compte i s'adapta al context econòmic, sociopolític i organitzacional en que s'emmarca.			La proximitat és un aspecte essencial per a poder respondre a les moltes necessitats i situacions que es donen en l'àmbit més local.	
Impacte positiu	Implica uns canvis positivament valorats en l'entorn	En relació a 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.			Aspecte important per obtenir una implicació de la resta del col·lectiu i identificació amb els objectius de l'experiència.	Persones que coordinen i equilibren els interessos de tots els grups que tenen interès, participen i impulsen la missió de l'organització.
Sistema Avaluació	Sistema per la fiscalització de mesures dutes a terme i control dels efectes produïts per aquestes actuacions en relació als objectius per tal d'observar les desviacions i, si cal, redefinir els objectius i 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.			

	<i>Crerios para detectar buenas prácticas locales</i>	<i>Bones Pràctiques i auditoria de gènere</i>	<i>Bones Pràctiques en relació a la lluita contra l'atur</i>	<i>Més enllà de l'escola. Transformacions socials i noves dinàmiques educatives i professionals.</i>	<i>Norma ONGambqualitat</i>
Implicació ciutadania / participació social	Inclou mecanismes tradicionals de participació directa i de nous: intercanvi d'informació, participació en la implementació i alternatives.	Implicació d'aquesta en l'anàlisi dins d'un marc referencial d'objectivitat i metodologies participatives.		Generació de corresponsabilitats i implicació social a través d'un coneixement mutu; construcció de 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 compromís democràtic.
Treball en xarxa		Afavorir la creació de grups i de la participació a partir de la corresponsabilització i el consens, per tal de pactar criteris d'avaluació i, després, avaluar.		Element facilitador d'espais de trobada entre diferents actors que intervenen, a la vegada que s'encamina a una corresponsabilització i generació de confiança mútua entre aquests actors. Descentralització basada en la confiança, negociació i sostenibilitat; distribució de competències amb la creació de xarxes multiprofessionals que impliquin tant l'administració local com els ciutadans.	
Integralitat		En l'anàlisi i el diagnòstic de la realitat i necessitats existents cal abordar la problemàtica en tota la seva complexitat.		En els mitjans i generació de respostes. Integralitat en la visió dels problemes amb una metodologia de treball transversal.	
Transversalitat		Acció transversal: implicació de diversos departaments i serveis propiciant una cultura de col·laboració.		Les solucions transversals i integrals a partir de metodologies innovadores són símptomes de canvi d'època. Una nova metodologia de treball basada en la confiança mútua generant una compatibilitat entre els actors de la xarxa.	La descentralització dona responsabilitat a les persones i responsabilitat aporta voluntat de qualitat.
Solidesa experiències	Planificació: previsió, disseny i data a terme de l'actuació.	Conèixer les metodologies emprades, recursos i difusió, la temporalitat, l'acompliment dels objectius, els punts forts i febles, l'avaluació i proposta de línies futures. Té en compte els obstacles per endegar, implementar i continuar amb l'experiència.		Claredat en els objectius i procediments per consolidar l'experiència. Junament amb la integralitat i 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 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 considerades i responen al concepte de bones pràctiques per la seva qualitat, cada un d'aquests projectes té unes especificitats diferenciades depenent del tipus d'experiència i 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 a continuació segueix és una argumentació d'elements que, pel seu origen, experiències que parteixen de la voluntat i la necessitat de d'una resposta a un conflicte o conflictes, són específiques de la GAC.

Un dels aspectes a tenir en compte és que els projectes de GAC es configuren al voltant de **problemàtiques noves** o relativament noves o conflictes que, tot i existir de manera latent, no s'hi havia posat atenció. Estem pensant en problemàtiques derivades 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 a 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 que la defensa i denúncia efectiva per la seva vulneració és relativament nova.

Relacionat amb el fet de ser experiències noves s'hi relacionen dos aspectes: 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 innovadors, no tenen un 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 dificulten la seva autonomia. Si bé aquesta no és una característica pròpia i única dels projectes de GAC, si que és comú en totes les experiències que per la seva metodologia o temàtica són innovadores.

Un altre aspecte important derivat d'aquesta novetat és que són experiències que **s'avancen a la legislació pública**. És a dir, són pràctiques que sorgeixen de la societat civil o dels mateixos departaments de les administracions locals com a resposta a problemàtiques detectades i abans que s'hagi legislat la matèria en qüestió. És un exemple la figura dels síndics i síndiques i defensors de la ciutadania que exercien les seves funcions sense una legislació específica fins que al 2002 es va regular la seva figura, després de més de deu anys de l'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 des 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 de l'aprovació política ja sigui en matèria de recursos econòmics com per cedir espais on aplicar l'experiència. En aquest sentit, les pràctiques de GAC són especialment vulnerables, ja que en el seu nucli existeix un conflicte que demana de voluntat política per a que 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 dels interessos individuals o de grup.

Continuant amb les especificitats dels projectes de GAC cal posar èmfasi en els **objectius** a 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 una o determinades matèries o problemàtiques. És a dir, la raó de ser d'un projecte serà solucionar un conflicte sorgit i que demana d'una resolució ràpida, eficaç i generant una 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 que la finalitat d'una experiència és el consens ciutadà, no volem resoldre una problemàtica concreta sinó que estem referint-nos a la facilitació de la participació i reflexió mitjançant mecanismes cooperatius i a través del diàleg i la comunicació, per tal de construir un consens entre totes les parts vinculades i satisfactòriament per a totes elles; es tracta, més aviat, d'una filosofia de treball.

Entrant en aspectes més operatius, cal parlar de la **metodologia**. El mètode de GAC es basa en una manera d'afrontar la problemàtica en la seva totalitat i això, entre altres, significa que hi ha d'haver necessàriament una participació constructiva i implicació directe de les parts en conflicte. Aquesta participació se centra en la capacitat de presa de decisions respecte el procés escollit i el contingut a tractar del conflicte basant-se en la corresponsabilització de les parts per tal de trobar i d'arribar a una solució; és per això que parlem de la solució activa, pel fet que les parts participen de la recerca i creació de la resolució de la problemàtica. És necessari que, per tal d'arribar a un acord o consens que sigui satisfactori per 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 i de la comunicació i de 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 dóna molta importància a les parts en conflicte fomentant-ne la cooperació i la col·laboració, buscant la satisfacció en la solució per part de totes les parts implicades, mitjançant una nova manera de relacionar-se i comunicar-se. Són aquestes tècniques i procediments les que ens permeten parlar d'aquesta aproximació sensible tant al conflicte com a les parts.

És mitjançant aquestes tècniques de GAC que s'estan endegant uns canvis en la manera d'aproximar-se i 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 les parts implicades, d'aprendre i saber donar-hi resposta de forma eficaç, pacífica, equitativa i satisfactòria.

Per mitjà de la **participació activa** en la recerca de solucions estem propiciant a 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 aprenentatge i d'interrelacions en l'àmbit públic. El fomentar la consciència sobre la importància de certs temes, l'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 a les persones per a la i en la presa de decisions, fent-les responsables també de la resolució de la problemàtica.

Aquesta **saviesa** ciutadana ve donada a través de l'aprenentatge en la transformació del conflicte; saviesa entesa tant com a la capacitat d'aprendre constantment a gestionar de manera diferent un conflicte contret i amb resultats creatius amb el que s'enfronta; com també en l'aprenentatge resultant de la capacitat de generar consens davant d'altres possibles problemàtiques. L'exercici d'aquest paper pedagògic entre la societat civil és determinant ja que la participació, la recerca activa de solucions, en definitiva, el 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 d'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 d'una conscienciació i educació per a aquest canvi en la cultura de la delegació passant a una participació activa de les problemàtiques del nostre entorn en una cultura de la responsabilització. L'educar i conscienciar per transformar la manera d'afrontar i manejar els conflictes és una de les aportacions claus en 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, cal ara 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 una sensibilitat social i generar mecanismes per a una millor governabilitat. Governabilitat entesa, com ja s'ha descrit en el 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 vindria bàsicament 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 tal d'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) haurà per força de respondre a aquests criteris i a d'altres arguments propis que hem assenyalat abans, així com a diversos indicadors dels diferents estudis analitzats de bones pràctiques en l'àmbit local, aportant elements d'innovació i de qualitat específics de BP de la GAC i de caràcter comú a tots ells.

Així, entenem **Bona Pràctica de GAC** d'aquella acció, projecte, activitat o procés que partint d'una visió positiva i sensible de la conflictivitat social té per 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 el procés a seguir i el contingut a 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 el seu context social, territorial i institucional.

El que es tracta ara és de fer un seguiment de les experiències subratllant aquells aspectes que hem definit com a criteris de BP i que ens el cas de la GAC ens guiaran cap a l'obtenció d'unes garanties d'èxits i en la solució satisfactòria del conflicte.

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

Aquestes experiències les estructurarem segons els àmbits detallats en la primera part de la recerca que feia esment i avaluava l'estat de les experiències de GAC a Catalunya aproximadament 4 anys més tard de la seva posada en marxa, i prenent com a referent l'experiència en si 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) Realitzar una anàlisi acurada de cadascuna de les experiències, observant els seus punts forts i febles com a bones pràctiques.
- 3) Poder extreure unes conclusions parcials del capítol dedicat a les Bones Pràctiques, més clares i definides, així com unes conclusions finals.

criteris de Bones Pràctiques de GAC

Quins són els criteris que defineixen que és una Bona Pràctica de Gestió Alternativa de Conflictes a Catalunya?

Els criteris de Bones Pràctiques de GAC que plantejarem, són criteris que, entre d'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 a assolir un acord o un consens que permeti l'adopció d'una solució satisfactòria i ens propiciaran 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 un 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 establir-ne uns paràmetres que ens permetin pensar i actuar amb garanties d'èxits 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 dels conflictes públics, social i comunitari. Es tracta d'observar de les diferents experiències que en aquests darrers anys s'han desenvolupat al nostre país quines responen a un criteris de Bones Pràctiques en la línia que acabem de comentar.

Es tracta de criteris que ens permetin un plantejament correcte i alhora ens aportin un resultat enfront del conflicte i que, paral·lelament, sigui satisfactori per a totes les parts implicades i afectades amb la conseqüent durabilitat de la solució adoptada. Criteris que, tant respecte al procés escollit i executat, com en la problemàtica tractada i el resultat obtingut de l'experiència, són garantidors d'èxit en el camp de la Gestió Alternativa de Conflictes.

Criteris

- 1. Solidesa de l'experiència:** aquesta solidesa ve donada per la claredat dels objectius i planificació de la metodologia i 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 un caràcter preventiu o estratègic d'algun tema d'abast comunitari que pot esdevenir font de conflictes. Tenir una clara finalitat i el dur-la a terme mitjançant uns mètodes i tècniques propis de la GAC seran els factors que garantiran la continuació i possible extensió del projecte, i per tant, del seu èxit. En aquesta solidesa hi té un paper important la voluntat política, ja que per a què l'experiència es pugui desenvolupar amb qualitat demana d'una certa sensibilitat cap a la problemàtica, i els interessos i necessitats esgrimides, una actitud cap a noves maneres de treballar el conflicte de

manera integral i transversal i des de la seva vessant positiva; i finalment, també demana d'una participació creativa en el procés i 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 de la problemàtica com la transversalitat en la metodologia de treball. Es tracta d'una nova dinàmica de treball en que 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 a fomentar la participació i facilitació, són elements claus per abordar i manejar conjuntament el conflicte en totes les seves vessants i de manera satisfactòria. Aquesta cultura de la col·laboració permet, a partir de la creació de xarxes, la corresponsabilització de tots els actors implicats per a la i en la resolució positiva del conflicte. 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 d'arribar a una resolució òptima per 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 als objectius fixats. El fet d'estar davant una experiència de GAC sòlida, és a dir, amb uns objectius, ja siguin per arribar a un acord o generar consens, clarament identificats serà garantia d'uns resultats satisfactoris en relació a aquests objectius marcats. L'avaluació de l'eficàcia es mesurarà 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 el contingut tractat i el resultat obtingut. D'aquí que, una mesura d'avaluació serà la capacitat de les parts enfrontades de participar en la generació del contingut i en la construcció del procés; en el grau en que aquesta participació activa de les parts sigui potenciada, els resultats assolits estaran més legitimats i consensuats, i per tant, seran assumits satisfactòriament 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'estarà avaluant tant la solidesa de l'experiència, com el mètode de treball passant per la participació, la solució creativa, l'eficàcia, l'eficiència com també la satisfacció i impacte dels resultats. Un element de qualitat com és l'avaluació contínua del projecte conté dos conceptes intrínsecs: la capacitat de ser flexible davants els possibles canvis en l'entorn i l'estabilitat en el temps dels resultats obtinguts. En relació a

aquest últim concepte, caldrà sobretot de voluntat política davant dels possibles canvis de govern per a què 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 les possibilitats d'èxit de la seva resolució. En les pràctiques de resolució alternativa de conflictes es parteix de la visió positiva del conflicte per a fomentar la cooperació i la coordinació entre les diverses parts per tal d'arribar a uns 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-ne les possibles solucions, optimitzant les oportunitats que es deriven de la seva gestió.
- 6. Equitat:** l'equitat es entesa com la capacitat de les parts implicades en el conflicte de participar de manera igualitària en la resolució del conflicte. L'equitat, dins de la cultura positiva del conflicte, ofereix una més gran capacitat de decisió de les parts respecte el contingut i el procés utilitzat per resoldre el conflicte. De manera que, mitjançant la capacitat de decidir de forma simètrica es participar creativament i equitativament en l'experiència, les solucions d'acord o consens a les que s'arribarà seran consensuades i satisfactòries.
- 7. Saviesa:** pel terme saviesa entenem dos conceptes diferenciats. Per 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 saber fer que s'apliquin en la justa mesura 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 a la GAC. Una experiència d'aquest tipus, amb una metodologia innovadora basada en la participació i corresponsabilització activa de les parts en tot el procés, la recerca consensuada d'una solució a partir d'una visió positiva del conflicte necessita d'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 corresponsabilitats entre els diferents actors i la implicació en el llarg de tot el procés per mitjà d'un abast integral i transversal de la pràctica permet arribar a un consens respecte l'aportació de resultats positivament valorats. Són aquestes solucions actives i fruit d'aquest treball, les que aportaran legitimitat a l'experiència. La solució activa i positiva s'assoleix per mitjà de la recerca d'un acord o generació d'un consens que faculta alts nivells 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 pel seu posterior manteniment i 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 a assolir i així treballin de manera coordinada per a la consecució de la finalitat del projecte. Un altre aspecte important del lideratge és el facilitar aquesta identificació de les diferents parts implicades, al mateix temps que saber delegar, mitjançant la coordinació i treball en xarxa, les diferents responsabilitats; un lideratge que no delega les diferents funcions i transmet els coneixements adquirits, necessaris i òptims pel seu desenvolupament, està guiant 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 a 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 transformacions no sols palpables en la realitat, sinó també en les persones. Ens referim en una capacitat transformadora de la vida quotidiana de les persones mitjançant un treball pedagògic d'educació i aprenentatge col·lectiu i individual respecte 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 sobre l'acompliment de les expectatives i interessos generats arran els objectius del projecte.

7. BONES PRÀCTIQUES DE GAC A CATALUNYA

ÀMBIT DE PARTICIPACIÓ CIUTADANA

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

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

El mètode d'actuació es basa en unes formes de reunió molt obertes, innovadores i no dirigistes que parteixen de la implicació dels veïns i veïnes en el projecte. 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 persones a títol individual. Parlem d'una corresponsabilització **transversal** de l'acció veïnal i d'**integralitat** en el tractament de la problemàtica com a barri.

En relació a la **visió del conflicte**, no es tracta tant d'evitar-lo sinó de preveure'l i transformar-lo de manera positiva mitjançant tècniques i mètodes en que 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** hi té un paper important en la generació d'un saber pensar. Es basa en crear una 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 un 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** donada al llarg de la pràctica des del contingut, el procés i la generació de resultats és un indicador de la satisfacció de la ciutadania en el poder decidir i participar activament de i en el projecte. L'**impacte positiu** de l'experiència és un dels elements que li aporta legitimitat. La capacitat de les persones de generar canvis creatius en el propi barri i els canvis palpables en l'entorn són un indicador d'una percepció positiva i de l'acompliment dels objectius per 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 a 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 endegada per l'Ajuntament del municipi en uns altres barris, la gestió és externalitzada i basada, també, en la participació social com a generadora de canvis.

Pla Estratègic de Rubí i Consells Ciutadans

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

La **solidesa** del Pla ve donada per marcar els objectius de manera clara, tal i com s'han descrit, i també per una metodologia i filosofia de treball pròpia de GAC. Això significa un **treball transversal i integral**. És integral des del moment en que té en compte tots els àmbits de la ciutat: el social, econòmic, cultural, urbanístic, etc. i transversal, en relació a 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 tots els diferents interessos i **afrentant de manera positiva** les possibles adversitats, és a dir, fomentant la cooperació, comunicació i treball conjunt per a arribar a unes propostes exitoses.

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

El paper del **lideratge** de l'Associació del pla és important ja que d'ella depèn la participació dels actors socials i econòmics de la ciutat; d'aquí que, durant un temps va haver el manteniment d'unes mínimes activitats per part de l'Associació que van portar al desencant de la participació.

En aquesta pràctica és clau la **participació ciutadana** ja que és a partir d'aquesta que es defineix la futura ciutat de Rubí. Parlem d'unes solucions actives i equitatives en el sentit que la implicació i corresponsabilització 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 que aquesta satisfacció no es dona, es perd la motivació per continuar participant i és aquí on perilla la continuació de l'experiència. Llavors, la participació es converteix en el punt feble amb un **impacte positiu** en l'entorn i les persones baix.

Per tal que la pràctica sigui **durable** en són factors clau el seguiment de les actuacions per part de la participació ciutadana, un sistema d'avaluació

continuat del procés, de l'eficiència i l'eficàcia i ser flexible davant dels possibles canvis en l'entorn.

Pla Comunitari de Trinitat Nova

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

La **solidesa** de la pràctica ve donada per l'establiment d'una finalitat clara, la de millorar la qualitat de vida del barri a través de la participació activa del veïnat mitjançant unes metodologies pròpies de GAC coherents amb els objectius plantejats.

S'observa un **treball integral i transversal** en el tractament del barri en totes les vessants: social, educativa, econòmica i urbanística i mitjançant la generació de corresponsabilitats entre els diferents actors. A través d'una nova pedagogia de la participació s'utilitzen diferents formes i tècniques per tal que siguin les propis ciutadans qui s'organitzin en procés. Un treball en procés significa la creació de dinàmiques socials que es construeixen amb el temps i 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 a 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 uns resultats satisfactoris i **equitatius**.

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

La seva **durabilitat** passa per un sistema d'avaluació constant dut a terme per l'equip comunitari i pels propis grups de treball creats. En realitat el que s'està avaluant és tant la solidesa de l'experiència, 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 a les diferents administracions, la voluntat política hi té un paper important per a la seva consolidació. Aquests aspectes són garantidors d'una continuació de la pràctica.

La **saviesa** de la pràctica la podem observar des d'un saber pensar de manera equitativa i a partir d'un treball educatiu basat en la corresponsabilització activa de les parts en el procés; un saber actuar en la mesura que el Pla tracta diferents vessants del barri i per tant, adequa la manera de treballar a cada un dels àmbits d'actuació; i un saber fer pel que fa a la transferència de coneixements i experiències amb altres plans comunitaris.

Per finalitzar un altre aspecte a destacar és l'**impacte positiu** de la pràctica en la transformació del barri i també en la percepció positiva dels propis veïns i veïnes. Aquesta percepció es deguda 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 la problemàtica a través de la cooperació i coordinació per tal d'arribar a uns 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, per altra banda, la prevenció d'aquestes vulneracions dels drets humans.

Estem davant d'una **pràctica sòlida** en la clarificació dels objectius, la planificació i metodologies innovadores que combinen la **integralitat i transversalitat** per arribar a una **solució activa** i positiva a partir de l'**equitat** i 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 hi intervé la voluntat política, i sobretot en aquest cas, que depèn directament d'una institució pública. Des de la seva existència hi ha hagut tres canvis de legislatura des del seu funcionament i sempre ha obtingut el recolzament i reconeixement necessari per a la seva continuïtat.

El criteri de **saviesa** es present des del moment en que es generen mecanismes d'aprenentatge i conscienciació sobre les discriminacions de les persones des d'una **visió positiva del conflicte**, i sobre la corresponsabilització en la recerca consensuada d'una solució. En aquest sentit i per tal d'apropar-se a més a la població, l'Oficina té la intenció de descentralitzar-se i treballar amb els districtes de Barcelona.

En relació a l'**eficàcia** 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%).

Per altra banda, es tracta d'una experiència pionera en el seu camp a Catalunya i 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 vers les discriminacions. En relació a això, des del 2003 que s'ha redactat dues normatives europees contra diferents tipus de discriminacions que encaminen a les administracions locals a crear iniciatives a 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 li aporta una major **transversalitat** en la seva acció, a més d'haver de presentar una memòria anual davant del consistori. Aquest fet no li resta autonomia en el seu treball i exemple d'això és la seva **durabilitat** ja que funciona des del 1990, essent la primera Sindicatura a crear-se. A estat capaç d'adaptar-se als canvis que han anat sorgint a la societat i legislació municipal i, al mateix temps, s'ha mantingut estable al llarg del temps gràcies a la seva funcionalitat i resposta positiva davant de les problemàtiques generades.

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, qualitat d'acció, depèn del seu bon treball com a part neutral i 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, que 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.

Aquesta metodologia propicia l'optimització dels recursos; en aquest sentit, els costos econòmics són mínims i el recurs que s'emfatitza és el del diàleg i 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 comunicació dels enfrontats, i que es reflecteixen en una resolució òptima. A nivell de resultats quantitatius 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 intercanvi amb altres sindicatures existents i de 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 a 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 en mostrar la seva independència i autonomia del consistori i així, estar legitimada públicament per exercir el seu càrrec.

En relació a 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 legitimació es dota d'una **saviesa**, en el sentit que la síndica ha de saber transmetre una manera d'actuar des de la **visió positiva del conflicte**, la facilitació de la recerca activa de solucions a través de la cooperació de les parts afectades arribant a uns resultats satisfactoris per la ciutadania.

Només essent sòlida en els objectius i metodologia de la pràctica es pot arribar a uns resultats òptims que tinguin un **impacte positiu** en la ciutadania. És aquest conjunt d'aspectes que donen aquesta legitimitat a la Sindicatura, dotant-la, 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 a més enllà de la seva utilitat, ja que el fet que es creïn, es mantinguin o desapareixin 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 a 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. És de destacar que tot i que sigui voluntat de les administracions públiques locals la creació de la figura de síndic, aquesta no estava legislada fins fa ben poc.

Defensor del Ciutadà de l'Ajuntament de Ripoll

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

És per això que el **conflicte** s'entén des de la seva **vessant positiva**, 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 la variabilitat social.

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

La memòria presentada al 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**, a l'igual que les altres sindicatures, és l'èmfasi posat en la proximitat i sensibilitat envers el conflicte generat i les persones 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 amb recursos importants, fet que li dóna d'una certa **transversalitat** en la seva acció.

Torna a ser element a destacar el paper del **lideratge** i la **durabilitat** de la pràctica per tal de mantenir-se en el temps i també ésser legitimat per part de la ciutadania i els diversos departament de l'administració. La no obligatorietat legal de les seves resolucions obliga moralment al defensor a treballar amb total transparència, honestat 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 l'aportació de resolucions satisfactòries en relació a aquests objectius; per altra banda, l'avaluació de l'**eficiència** és realitza mitjançant la relació entre les tècniques i procediments propis de GAC i les solucions creatives, **equitatives** i òptimes. Aquesta avaluació es tradueix en un 60% de resolució de les queixes per "solució amistosa", essent les àrees d'urbanisme i seguretat ciutadana les que són a més demandades.

Aquests resultats ens porten a parlar de l'**impacte positiu** de la pràctica ja que s'ha donat un augment de les solucions positives pel ciutadà.

Fòrum de Síndics i Defensors (FòrumSD)

Des de fa dos anys està funcionant el Fòrum de Síndics i Defensors (FòrumSD) per tal de fomentar uns vincles duradors i estables entre les diferents sindicatures de Catalunya. Es tracta d'un treball en xarxa entre les diferents oficines per tal d'esdevenir més àgils i eficaços 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 en 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 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 a més enllà de la protecció i prestació de serveis als seus demandants per tal de promoure a 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 demandant de serveis socials. Es potencia que siguin les pròpies 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 a un saber fer 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 debat equitatiu, és a dir, que les dues parts enfrontades **participen d'igual manera** en la recerca de les solucions, donant veu a totes les parts implicades.

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

La seva **duració** en el temps no es deu tant a una voluntat de l'administració de mantenir la pràctica, sinó a la satisfacció dels propis prestadors de serveis en relació als resultats vistos, al bon funcionament de la metodologia plantejada i de l'**impacte positiu** que té la pràctica en les persones implicades en un conflicte.

La **transferibilitat** de coneixements des d'aquest àmbit a un altre és possible i es mostra en el plantejament, dels propis professionals, d'implementar les mediacions a través de les regidories de districte i l'oferiment del seu treball des de l'àmbit privat no lucratiu.

Xarxa de coordinació de serveis municipals de Sant Feliu de Codines

La **solidesa** d'aquesta pràctica li ve de la claredat dels objectius en la prevenció i reacció de la xarxa davant de situacions problemàtiques i de l'utilització de mètodes i tècniques transversals i integrals i la creació de la pròpia xarxa. La **transversalitat** es dona a través de la participació en la xarxa dels diferents serveis municipals que debat i arriba a acords des d'una **visió integral** de la problemàtica a nivell local.

La solidesa en l'establiment dels objectius i en la metodologia emprada els permet ser **eficients** en la consecució d'uns resultats pels 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 una de les problemàtiques es tracta des d'una **visió positiva del conflicte** buscant 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, per una banda, es fa un procés d'aprenentatge per a la corresponsabilització en la recerca de solucions de tots els implicats, tot i que cal treballar per definir clarament qui ha de participar i quin paper ha de tenir cada membre de la xarxa. Per l'altra, és una experiència que per la seva naturalesa permetria implicar a més departaments de l'Ajuntament com també pensar en la possibilitat de donar cabuda al teixit associatiu del municipi. És a dir, promoure la **participació social** en la xarxa en aquelles temàtiques en que el teixit social hi 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 endegar-se després d'un temps sense funcionament; d'altra banda, en aquests moments la xarxa sols tracta aquelles problemàtiques concretes 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 del perquè va finalitzar va ser la no visió de resultats i en aquests moments s'estan tractant temàtiques molt concretes.

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 d'una voluntat de millorar la qualitat dels serveis prestats des del consistori i per tal de prevenir els conflictes de caràcter comunitari.

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

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

Així, la **solidesa** d'aquesta pràctica ve donada per la clarificació en els objectius de prevenció de conflictes i per mitjà d'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 treball, i pel recolzament de l'Ajuntament de continuar en aquesta línia.

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

Per tal de poder arribar a desenvolupar aquesta filosofia de treball horitzontal cal una conscienciació i treball pedagògic previ als mateixos integrants dels departaments sobre les oportunitats de treballar de manera coordinada i consensuada. 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 en la transferència de coneixements i manera de treballar entre departaments i en relació a altres Ajuntaments i Consells Comarcals.

L'**impacte és positiu** pels mateixos membres de la xarxa que han vist millorar els resultats davant de les problemàtiques ciutadanes i 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** s'observem en els objectius de la pràctica: dotar als 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, demanant 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 es vista de manera adversalista sinó que es reconeix la problemàtica i s'intenta **abordar de manera positiva** amb una coordinació i cooperació per arribar a uns resultats valorats de forma satisfactòria. L'**equitat** es dona en el treball amb les mares i alumnes immigrants per tal de poder participar amb la màxima informació.

El paper de la **persona líder** és determinant en el moment d'endegar la pràctica i en el 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** per 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, aquest és valorat de forma positiva per les persones implicades en el projecte i s'observa en els avenços de l'alumnat i la a més gran participació de les famílies en l'escola.

El criteri de **saviesa** implica un aprenentatge en la corresponsabilització 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 permet dur-se a terme en un altre àmbit d'actuació. 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 es dóna una **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 a més ampli.

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

Pel que fa a la metodologia de treball, es tracta d'una eina innovadora basada en una corresponsabilització igualitària de les entitats implicades i dins de la **cultura positiva del conflicte**. Les corresponsabilitzacions també es donen amb els mateixos joves i les seves famílies aportant **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 reconeixement del bon treball per part d'altres sectors implicats en l'acollida del joves immigrants nouvinguts.

Es una experiència que ha finalitzat i que tant la seva **solidesa** com **durabilitat**, van dependre 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 es dóna en el fet que és una pràctica que aporta un saber fer en la búsqueda de la resolució del conflicte de manera alternativa, com també un saber pensar en aquesta nova manera d'afrontar les problemàtiques.

Parlem d'**equitat** en el sentit que es va donar veu i vot a les famílies permetent-les participar en la presa de decisions.

L'impacte de la pràctica es vist de manera positiva per les persones iniciadores i les destinatàries del projecte observant 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 d'un **treball transversal**; són dos elements que serviran de guia per la seva continuació i possible extensió. En 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 en el treball en xarxa. La **participació social** es dona 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 que representants han treballat en xarxa permetent 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 col·laboració dels diferents membres de la comissió de **manera igualitària** per tal d'arribar a una 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 donat canvis en les necessitats d'aquests nous alumnes. La mateixa comissió ha reflexionat i actuat davant de cada problemàtica i d'aquí que, juntament amb la valoració de l'obtenció d'uns resultats positius, la pràctica s'ha mantingut.

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

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 que poden haver problemàtiques derivades 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 el generar un projecte social de convivència intercultural amb un treball a més aviat preventiu que no pas reactiu.

La metodologia emprada per a tal objectiu es basa en la generació de confiança per part dels immigrants amb el col·lectiu i també els altres conciutadans. Es tracta de facilitar el diàleg, comunicació i empatia establint una relació de bonveïnatge amb les famílies recent arribades.

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 a l'acostament de la població de divers origen cultural, aconseguint modificar alguns estereotips.

La prevenció de les problemàtiques s'ha dut a terme des d'una **visió positiva del conflicte**, és a dir, generant unes capacitats de cooperació i facilitació d'espais de trobada per tal de conèixer i comunicar-se les parts implicades en el conflicte.

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 nouvingudes a la vila i en la facilitació de canvis de percepcions i actituds.

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

Pel que fa a la **durabilitat** d'aquesta pràctica en aquests moments està a la reraguarda amb l'objectiu final de desaparèixer en el moment que el seu treball no sigui necessari.

El projecte Alcàntara

El projecte Alcàntara forma part d'un projecte europeu amb la finalitat de contribuir en la bona convivència entre persones de diferents cultures. La **solidesa** es basa en que per tal d'acomplir aquest objectiu es capacita a persones immigrades perquè exerceixin 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 aportant coneixements diversos.

Es tracta d'una pràctica que el que pretén és transferir uns coneixements i metodologies pròpies de GAC mitjançant la seva capacitat i habilitació per tal que més endavant puguin ser ells qui 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 de les parts en conflicte per tal d'arribar a unes solucions creatives, **equitatives** i satisfactòries per les parts enfrontades. També cal remarcar el paper del propi medidor com a **líder** de la pràctica en el sentit que la seva figura és la de potenciar la comunicació, diàleg i corresponsabilització de les parts per al bon funcionament del procés de mediació i per tal d'arribar a unes solucions actives i consensuades.

Parlem d'**eficàcia** ja que el projecte finalitza amb tres productes importants: quin és el rol i perfil de la persona mediadora i quina és la població que s'hauria de capacitar per fer de mediador.

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 vers la interculturalitat tant per part de la població autòctona com per les persones arribades d'altres 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** del conjunt de projectes i un exemple n'és que l'associació de persones mediadores està en fase de latència ja que totes elles s'han inserit al mercat de treball.

La **duració** del projecte té data final pel que fa a 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.

Pel que fa a 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 s'acaba 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 una associació que els agrupa i es realitza 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 totes les vessants, des de la capacitat, a la inserció i 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 que planteja un model alternatiu de gestió dels residus municipals i en que té uns objectius clars entorn de l'establiment d'un sistema de recollida dels residus urbans prioritzant 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 d'un treball pedagògic previ en la ciutadania sobre la importància del seu paper en aquesta problemàtica. Per altra banda, el saber pensar, intrínsec al concepte de saviesa, és essencial per

a arribar a uns 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, es dona un **colideratge** en que l'entitat ecologista n'és la pionera i els Ajuntaments endeguen el procés de manera diferent depenent dels casos. Es tracta d'un lideratge facilitador en que 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 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, que una vegada conscients del seu paper envers el medi ambient, l'han de dur a terme mitjançant un treball en comú i facilitats que aporta l'administració, empreses i entitats. Així, és un **treball en xarxa**, en que cada part implicada té la seva funció en el disseny, el procés i definició final del projecte i on la seva complicitat és essencial per a uns resultats òptims. Es dona, doncs, una **equitat** en el lideratge i importància que té cada part en el procés generant **solucions actives**.

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

Cal veure la problemàtica des d'una **visió positiva** ressaltant la importància de l'acció individual en la seva resolució.

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

L'**impacte positiu** hi 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 la millora del medi ambient. En aquesta modificació de pautes hi té un paper central la difusió del projecte sobre la importància de la participació ciutadana.

Entorn a la **durabilitat** de l'experiència, cal dir que és un treball consolidat amb més de 10 anys de funcionament i que, gràcies a la seva solidesa, s'està eixamplant a altres municipis i pràctiques. La seva implantació és flexible i a través d'un sistema d'avaluació continu, es va regenerant la vinculació de la població en la pràctica. Des del moment que la corresponsabilització és element central cal fer una contínua avaluació i crear contínues campanyes de sensibilització.

Fruit d'aquesta durabilitat i saviesa que 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 amb els veïns i veïnes per tal de detectar possibles problemes i, així, prevenir-los. Mitjançant la proximitat, la comunicació i la interrelació amb la ciutadania es cerquen mecanismes per pacificar les parts enfrontades i així, arribar a una solució consensuada i satisfactòria per tothom i millorar la convivència.

Parlem d'**integralitat** en el moment que els equips de barri detecten i solucionen les problemàtiques detectades en l'àmbit comunitari, ja siguin de convivència, familiars, veïnals, etc.

El criteri de **saviesa** hi és present des del moment que 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 GAC als agents policials ja que és la principal eina de treball. També des de la vessant de la ciutadania és important l'aprenentatge, que a través d'aquests mecanismes de GAC, trenca estereotips i aprèn a resoldre de manera pacífica les seves problemàtiques i a comunicar-se de manera constructiva amb els agents policials.

El **lideratge** es dona per part dels agents de la Guàrdia Urbana com a protagonistes de les mediacions prioritzant la iniciativa personal i la formació rebuda en 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 de la seva vessant positiva 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.

Estem davant d'una pràctica **eficient** ja que el programa està inserit en els recursos de la Guàrdia Urbana, sense tenir una dotació pressupostària explícita. En relació a 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 de les problemàtiques a partir de l'aproximació i integració dels agents en la vida quotidiana del barri té una finalitat cohesionadora i satisfactòria per la ciutadania.

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

Una mancança seria la seva no **durabilitat** del programa en el temps fruit de la dependència d'aquesta pràctica als canvis de direcció policial. Per altra banda, si que podem parlar de durabilitat en l'acció, ja que els objectius del programa han estat assolits pels agents de policia i ja és a iniciativa seva dur-los a la pràctica davant de qualsevol situació problemàtica que es puguin trobar en el present i futur.

El projecte NAPAP a Catalunya

És una pràctica que parteix d'uns **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 **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 diàleg a partir de l'establiment d'equips de treball multidisciplinars. És a dir, un **treball transversal** per al **tractament integral** d'unes problemàtiques mitjançant la **participació social** de representants de col·lectius d'immigrants, d'ONG d'ajuda als immigrants i policies en actiu.

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

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

Fruit d'aquest treball dels equips multidisciplinars en la recerca de **solucions constructives** podem parlar d'uns resultats consensuats a nivell quantitatiu però també de una 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, diàleg i comunicació entre els cossos policials i col·lectius d'immigrants.

El criteri de **saviesa** hi 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 hi 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 com 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 ha fet que la relació entre els dos parteners catalans hagi perdurat, consolidant, així, el seu treball.

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

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

8. CONCLUSIONS DE LES BONES PRÀCTIQUES

En el nostre estudi partíem de la necessitat de conèixer quin és l'estat actual de les experiències de GAC que durant els darrers anys s'han desenvolupat a Catalunya en l'àmbit local. L'avaluació se centrà en les pràctiques recollides a la publicació de l'any 2000, pionera en aquest camp el nostre país, titulada ***Mediació Comunitària i gestió alternativa de conflictes a Catalunya. Una guia per la governabilitat***, i afegint-ne 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 alhora d'aplicar noves fórmules de governabilitat on la qualitat de govern vindria definida per una nova manera de gestionar el conflicte col·lectiu, des de la implicació efectiva de la ciutadania. Unes noves formes de gestionar el conflictes que millorin la capacitat de resposta dels governs i alhora que permeti la seva aplicació 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 20 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 destacar que, en general, les pràctiques desenvolupades durant aquests anys, tant les que s'han mantingut, les que s'han transformat en unes de noves com també les que han finalitzat, responen en la seva majoria, menys algunes excepcions, als 10 criteris d'innovació i de qualitat elaborats per l'equip investigador de BP de GAC i que fan referència a l'aproximació, l'objectiu i la metodologia en que 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, demostrant 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 10 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; impacte positiu; han estat posats a prova a partir de les diferents pràctiques analitzades. D'aquesta experimentació aportem un seguit de valoracions en relació a 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 conflicte" i "Saviesa". En menor mesura ho fan respecte el paràmetre d'equitat". Això significa que estem davant de pràctiques que parteixen del pressupòsit que 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, el 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 altres organitzacions o institucions que tenen la intenció de posar en marxa un procés igual o similar, ja que es troben davant d'un conflicte de la mateixa índole o bé perquè altres factors socioeconòmics, demogràfics, territorials, etc., són similars. Una pràctica que proporciona un coneixement que es pot transferir a altres indrets i en altres situacions aportant garanties d'èxit en la resolució del conflicte o posant les bases per a la resolució d'una problemàtica en el futur. Aquesta "saviesa" és un valor nou en tant en quan capacitat d'aprenentatge i de conscienciació en relació a la GAC i la seva oportunitat social. I és que la mediació comunitària com acció inclusiva està més a prop de la saviesa que de la tècnica. En el fons, tal i 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 nivell 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, l'equitat". Aquest indicador és un element a l'alça, ja que es detecta en un ventall ampli d'experiències que 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 el 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 a l'Oficina per 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 distintes matèries de l'àmbit municipal i cercar i donar una solució, 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 BP GAC, aquests indicadors prenen un relleu especial, ja que darrera 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 BP 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 capdals alhora 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 la millora i la modernització de les organitzacions sense afany de lucre i basat en la qualitat, la transparència i la participació social, el treball en xarxa que passa, entre d'altres accions, per la confecció i la posada en marxa per part de les entitats d'aquest sector de codis ètics i del desenvolupament de tècniques com la mediació, ja establertes des de fa temps, però no executades, en la Llei d'Associacions de Catalunya o del plantejament de figures com el defensor de 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 esdevenen imprescindibles per a un bon i correcte desenvolupament d'una pràctica en el camp de la GAC, i de ben segur en altres, tant en el present com establint les seves bases de futur.

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

El criteri d'eficiència, marca una frontera respecte aquelles pràctiques que han estat capaces de mantenir-se fins avui i aquelles que han desaparegut o es troben en una situació d'*impasse*. És a dir, les noves experiències, aquelles que es constitueixen a partir d'experiències que fins ara es mantenen amb petites transformacions, així com aquelles de recent creació 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 la posada en marxa de processos de mediació o que contemplin 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 contempla la mediació comunitària: síndic de municipals, defensors dels ciutadà, programes interdepartamentals, Plans estratègics, etc., però, en aquest cas, les formules 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 la No Discriminació de Barcelona, que vehicula les 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 contínues trobades entre departaments per afrontar la conflictivitat municipal. D'altra banda, el foment de noves pràctiques de GAC venen acompanyades 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 per als professionals dels serveis personals.

Directament relacionats amb el criteris d'eficàcia i eficiència es troba 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 recolzament suficient tant polític com social, per exemple, el projecte a 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 del Llobregat on s'indica que els guàrdies urbans han interioritzat el sistema basats en la mediació en la seva pràctica diària i la continuen prestant 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 el cas d'un projecte amb data de caducitat, comentar que el model d'aproximació com de gestió dels conflictes en l'àmbit de la seguretat s'han mantingut en altres projectes més enllà del NAPAP i durant força anys, conservant 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 els projectes que finalitzen bàsicament per manca de recolzament polític i social, 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 poder-lo transformar, pensem en el treball del Barri Educador-barri en acció al Pla d'en Boet de Mataró i el projecte a l'Institut d'Educació Secundària (IES) Blanxart de Terrassa i es detecta que hi ha una manca de voluntat política per al seu propi desenvolupament i de recolzament dels organismes directius de l'Institut, respectivament.

En el cas de l'obtenció de gran part del objectius resultats per part de les pràctiques de GAC, com per exemple, el projecte a l'Aula-Ciutat Educadora a Manlleu o la policia de proximitat de L'Hospitalet del Llobregat, la finalització ve 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 em 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 la manca de necessitat de continuar impulsant el projecte, assenyalar l'experiència del Col·lectiu Baula de Sant Pere de Ribes que actualment es manté a la reraguarda 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 suficient recolzament social i institucional per assolir els objectius amplis que s'havien plantejat.

La durabilitat de les BP de GAC exigeix de mecanismes i instruments d'avaluació que permeti la millora constant de la pràctica. Aquesta durabilitat, més enllà de la capacitat avaluadora mostrada en les pràctiques analitzades, es troba, en general al nostre país, molts cops marcada per la voluntat política dels nous governs i dels equips directius de les institucions receptores de l'experiència en la gestió de conflictes, així com 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 endegats.

Per últim, el lideratge que fa funcionar les BP de GAC és aquell capaç de coordinar, fer participar activament, dialogar, escoltar i comunicar-se amb tot els actors implicats i alhora, i aquest és un dels trets més importants del lideratge en les pràctiques de GAC, facilitar la identificació amb els objectius a assolir i treballar de manera coordinada per a la consecució de la seva finalitat. El lideratge de les BP de GAC és un lideratge facilitador que té en compte l'objectiu que es persegueix, posa a l'abast de totes els canals i mitjans necessaris per obtenir-lo i que en tot moment té en compte a les persones i la seva capacitat de decisió en el procés i en el contingut del conflicte tractat. El líder facilitador treballa des l'inici, ajudant a les persones, col·laborant amb elles, fomentant espais de comunicació, impulsant espais de creació, incentivant l'avaluació del projecte, etc.

Així, el lideratge de les pràctiques de la GAC analitzades és en molts casos en aquest sentit. Així per exemple, trobem el paper desenvolupat Trinitat Nova, però també és un lideratge inicialment impulsat una embranzida, però que difós amb el pas del temps pot arribar a desactivar el procés i als agents participants, com per exemple, el Pla Estratègic de Rubí o la xarxa de coordinació de serveis municipals de Sant Feliu de Codines; o un 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 tant a nivell de pràctica social institucionalitzada i d'abast territorial a partir dels diferents barris de la ciutat.

Criteris transversals

Els criteris exposats i valorats en funció de les experiències fins ara analitzades es plantegen com a elements que han d'impulsar encara més pràctiques que representen un nou estil de gestionar el conflicte col·lectiu. Aquest 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 significa un replantejament de les estructures de govern, els comportaments i les actituds dels governants com dels ciutadans que han de ser palpables i visibles a través de projectes que responguin a criteris de qualitat i innovació en l'acció governamental des de la GAC. Sense anar més lluny, les formules de la participació ciutadana o la recerca del terreny comú representen un oportunitat per trobar solucions actives i des d'un abast integral i transversal, tot implicant diferents departaments de l'administració, així com agents econòmics i socials i els ciutadans individuals i impulsant una mica més l'aprofundiment del sistema democràtic.

Fins ara el sistema de govern ha estat el controlador de l'equilibri social i el garantidor de 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 amb la societat. Avui, però, el govern ja no està sol, ni és l'únic actor capaç de respondre i resoldre el problemes de la societat i els conflictes col·lectius. 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 tant important la visió integral de la problemàtica com la transversalitat en la metodologia de treball. Ambdós criteris faciliten l'establiment i 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 corresponsabilització 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 el 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 els 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 a tot l'Ajuntament. Evidentment la posa en marxa de pràctiques d'aquesta índole pretenen una millora i modernització de l'administració que 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 els ciutadans com els governants.

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

Així respecte la naturalesa de la pràctica, els síndics i els defensors institucionals es trobaven en 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 les que el fet que aquests organismes estiguin adscrits a l'àrea d'Alcaldia amb recursos importants, els dota i aporta una major transversalitat en la seva acció. En aquesta mateixa línia, l'Oficina per 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 a més a la població i descentralitzar alhora que coordinar-se amb altres unitats administratives de la ciutat, guanyant en abast integral en el tractament de les problemàtiques.

La finalitat perseguida en l'acció situa a un nivell o altre a les pràctiques analitzades. Comparant per exemple, dues experiències en l'àmbit de la participació ciutadana com el Pla Estratègic de Rubí i el Pla comunitari de Trinitat Nova amb un abast territorial distint, ja que el primer es planteja la seva acció en el marc de la ciutat i l'altra en millorar la qualitat de vida d'un barri, ambdues 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 totes les vessants: social, educativa, econòmica i urbanística i mitjançant la generació de corresponsabilitats entre els diferents actors; i el Pla Estratègic de Rubí amb l'objectiu de definir una estratègia de ciutat que té en compte tots els àmbits de la ciutat: el 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 d'un cert descrèdit. Es desprestigia la democràcia com a treball i com a idea, com ordre polític i moral. Es desconfia de la democràcia política com a un conjunt de garanties institucionals i que la seva principal funció és ordenar la lluita pel poder i establir un control del poder. La participació com a llibertat negativa. D'aquesta manera, els reptes d'avui se situen sobre els drets en un 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 seva realització i Participació social i solucions actives; i el dret de la democràcia participativa que signifiqui que tots els éssers humans i els pobles en que s'integren tenen dret a participar activament tenen dret a participar activament en els assumptes públics i a gaudir d'una administració democràtica en tots els nivells de govern.¹⁸

En aquest context, les pràctiques de GAC emergeixen com un element propi d'aprofundiment i de compromís democràtic i esdevé una contribució important per la democràcia entesa no només com a ordre polític, sinó també, i a 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 aquells problemes on són parts afectades o bé implicades d'una o altra, i participant de les decisions que es puguin prendre i assumint responsabilitats.

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

Respecte la participació social i la capacitat de dotar-se de solucions actives detectem diferents nivells de sensibilitat alhora de facilitar la implicació ciutadana, així com d'altres institucions, organismes i organitzacions més enllà de la que pren la iniciativa. Una sensibilitat respecte la participació que passa indefectiblement per tenir una clara comprensió de la situació i del conflicte tractats o per tractar i de les persones implicades o afectades directa o indirectament i de les seves necessitats, demandes i interessos, i fomentat des de l'inici i dels seus àmbits d'acció, corresponsabilitats 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 BP de GAC.

En aquesta línia, de les pràctiques existents a Catalunya i que han objectiu de la nostra anàlisi en el capítol anterior, en destaquem dues que responen a aquest criteris des visions distintes de la participació social que afavoreixi respostes a problemàtiques actuals i d'abast recent com són el medi ambient,

¹⁸ Carta de Drets Emergents impulsada al Fòrum de les Cultures 2004 amb l'objecte de reformar la Declaració de les Nacions Unides del 1948 i que pretèn reflectir els canvis socioculturals de la nostra societat.

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 la problemàtica de la gestió dels residus passa per prioritzar i aprofundir en l'educació mediambiental i la participació ciutadana. Els criteris seguits per implementar l'experiència es mostren segurs d'una banda, respecte 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 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 la problemàtica 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 integrat 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 l'associació 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 educatiu, ajuntament, consell comarcal, Generalitat) reflexionar i actuar conjuntament per tal consensuar línies d'actuació conjuntes per abordar i gestionar el conflicte. Sens dubte la solució activa fruit 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) 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 a 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 amb 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 St. 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 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 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 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 que fer, reclamant la seva participació quan ja no es té clar com vertebrar un procés de resposta a problemàtiques socials greus, antigues, continuades i noves, 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 aquells criteris vinculats a la innovació que ofereixen una resposta nova a una problemàtica 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 la problemàtica tractada, subratllant les seves aportacions i els seus 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 el context on s'apliquen i respecte la claredat dels objectius, la planificació de la metodologia i el procés utilitzat per a la seva consolidació.

És en el marc de l'observació dels resultats obtinguts de l'aplicació del criteri de "l'impacte positiu" quan 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 essent punt de trobada i coordinació per a 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 perdent-se la motivació per continuar participant, posant en perill la continuació de l'experiència. Llavors, la participació 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 St. Feliu de Codines. Aquí es pot observar un impacte positiu limitat ja que un dels motius del perquè va finalitzar la pràctica en el seu moment va ser la no visió de resultats per part dels membres participants. Fruit d'aquesta observació, en aquests moments s'estan tractant temàtiques molt concretes., per fugir del perill de treballar sota paràmetres excessivament generalistes i allunyats dels objectius establerts i que permetin recuperar la planificació respecte 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 el context on s'apliquen i respecte el contingut del conflicte tractat i el procés utilitzat com també aquells elements a tenir en compte per a la seva consolidació i per a la seva possible i viable execució més endavant, subratllant l'abast d'aquest indicadors i contemplant en tot moment el diferent resultat respecte la seva durabilitat.

L'anàlisi de les BP 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 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 mitja de formules d'acord i de consens aquells conflictes socials existents, continuats i de nous aprofundint en el drets i deures democràtics i des de criteris innovadors, de qualitat i d'efectivitat.

I és que l'administració pública ha jugat en el passat un paper fonamental com la 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 de que ens trobem davant d'una societat relacional. En aquest marc, l'administració continuarà tenint un paper rellevant 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 si en el desenvolupament i recolzament de Bones Pràctiques de GAC sota un paràmetres i uns 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 uns 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 procediment de GAC que es mostren efectives i innovadores 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 BP 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 nivell de desenvolupament i de visibilitat superior, esdevenint referencials i conegudes al nostre país. Aquest fet comporta la necessitat de donar resposta als distints criteris presentats i consecutivament un augment de les possibilitats d'èxit del projecte i un 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.

Un 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 les pràctiques de GAC, possibilitant la transferència de coneixement i línies de treball comú i de desenvolupament conjuntes fins i tot a nivell europeu 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, alhora que refermar la seva visibilitat amb el conseqüent impacte positiu denotant el fet que cada vegada hi ha més poblacions que introdueixen organismes i figures defensores de la ciutadania i les pràctiques de GAC.

Les BP 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, ajudant-nos 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, José; "De l'alliberament a la inclusió", N. 127, Quaderns de Cristianisme i Justícia, Fundació Lluís Espinal, setembre de 2004, Barcelona

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 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 a la lluita contra l'atur i la creació d'ocupació. Diputació de Barcelona.

Drummond, H. *Que 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)

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

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

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)

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

Médiation sociale et nouveaux modes de résolution des conflits de la vie quotidienne. Paris, setembre 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 i 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.

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. i Cruikshank, J. *Breaking the impasse.* Basic books, New York, 1987

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

Euskalit [en línia]. Bizkaia: Euskalit. <<http://www.euskalit.net/index.php>>

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 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. Óscar 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)