



EINES PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA

DISSENY DE LA FORMACIÓ PER ALS PROFESSIONALS EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA

13



EINES PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA

**DISSENY DE LA FORMACIÓ
PER ALS PROFESSIONALS
EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA**

EINES PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA
**DISSENY DE LA FORMACIÓ
PER ALS PROFESSIONALS**
EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA

Clàudia Vallvé



La participació ciutadana en les polítiques públiques és una de les vies més innovadores en el perfeccionament de la democràcia. Amb la Col·lecció Papers de Participació Ciutadana, la Diputació de Barcelona aporta reflexions, experiències i investigacions per afavorir el debat sobre l'associacionisme i la democràcia participativa en el món local.

Col·lecció coordinada pel Centre per a la Participació Ciutadana de l'Organisme Autònom Flor de Maig

ofm.participacio@diba.es
www.diba.es/flordemaig/participacio
Tel. 934 020 714

© Diputació de Barcelona
Març de 2004

Disseny de la coberta: Estudi Accent
Producció: Institut d'Edicions
de la Diputació de Barcelona
Impressió: Policrom
DL: B-9424-2004

SUMARI

Presentació	9
Introducció	11
Introducció al contingut	13
El projecte	15
Per què és necessari definir el perfil?	17
Una nova professió?	17
Per què cal definir el perfil del professional en participació?	18
La necessitat de professionalització	19
La necessitat de disposar d'un model	20
Com s'ha definit el perfil? La metodologia	23
Una investigació participativa	23
El treball de camp	24
El contrast amb els experts	25
Conclusions del treball de camp	27
El camí cap a la transversalitat	31
El plantejament	31
Com posar tot això en pràctica?	32
Implicacions per al perfil	35
El perfil	37
Assumpcions prèvies	39
Algunes definicions	41
Les funcions del professional en participació ciutadana	41
Unitat de competència 1. Gestió quotidiana de la participació ..	43
Unitat de competència 2. Gestió de projectes participatius específics	44
Unitat de competència 3. Impuls d'una nova cultura de participació entre la ciutadania	45
Unitat de competència 4. Impuls d'una nova manera de treballar dins l'organització	46
Competències socials i personals	55

**DISSENY DE LA FORMACIÓ
PER ALS PROFESSIONALS
EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA**

Conclusions	59
El perfil emergent	61
La transversalitat	61
El perfil	61
Annex	63
Relació de participants en el treball de camp	65
Comissió d'experts	65
Participants en el treball de camp	65
Equip de recerca	68
Bibliografia	69

PRESENTACIÓ

D'un temps ençà, han anat apareixent projectes de participació ciutadana als nostres pobles i ciutats, desenvolupant-se i consolidant-se com una font continua de relació i d'assoliment de consens important per a la nostra societat. Aquests moments que vivim no són només temps per a l'enfortiment d'una altra forma de relació entre l'Administració i el ciutadà sinó que la gestió diària i l'acció quotidiana apareixen com un marc adequat per a l'aparició d'un nou perfil professional que adapti els seus coneixements i les seves habilitats a les necessitats pròpies dels processos participatius.

El Centre per a la Participació Ciutadana de la Diputació de Barcelona, sempre atent a les inquietuds i les demandes que plantegen els municipis en el camp de l'aprofundiment de la democràcia, i conscient de la necessitat de definir específicament les característiques dels que treballen de manera directa amb els protagonistes dels processos participatius, va voler donar un pas endavant en la definició d'aquests especialistes. Així doncs, el mes d'octubre de 2002 el Centre per a la Participació Ciutadana i Les Heures-Fundació Bosch i Gimpera de la Universitat de Barcelona van signar un conveni de col·laboració per definir el perfil professional del tècnic en participació ciutadana i elaborar un currículum formatiu adient.

L'especialista en participació ciutadana és una figura emergent que cada cop té més cabuda en l'Administració local i en les organitzacions ciutadanes, i pot constituir un lloc de treball específic o formar part de les tasques de tècnics municipals i d'associacions que desenvolupen també altres funcions.

Per tant, la necessitat de la figura de l'especialista en participació ciutadana, caracteritzat de manera clara per la seva visió estratègica i transversal, queda palesa en les planes que segueixen, fruits d'un exhaustiu treball de camp basat en un debat important i en un procés de reflexió conjunt que ha estat recopilat i narrat de manera entenedora i didàctica per part de la coordinadora del projecte, Clàudia Vallvé, a qui agraïm la feina i col·laboració perquè aquest Papers de Participació Ciutadana que teniu a les mans sigui una realitat.

Celestino Corbacho

Vicepresident primer de la Diputació de Barcelona

Diputat de Participació Ciutadana

INTRODUCCIÓ

Aquest és un projecte estratègic en què han confluït diversos factors essencials que fan que sigui no sols especial, sinó que constitueixi en si mateix un paradigma de bona praxi. En aquest projecte han participat diferents actors que aporten actius complementaris que han provocat que el resultat que teniu a les mans sigui un èxit.

Vull destacar, en primer lloc, el paper del Centre per a la Participació Ciutadana pel fet d'haver detectat la necessitat de dur a terme un projecte singular amb compromís i visió de futur. En segon lloc, destacar la seva decisió de desenvolupar aquest projecte cooperatiu aliant-se amb altres institucions com Les Heures-Fundació Bosch i Gimpera de la Universitat de Barcelona.

És important no oblidar que el projecte ha abordat de forma integral i global una realitat –la del tècnic en participació ciutadana– que ha pres consistència i ha evolucionat en un camp amb criteris de futur basats en la responsabilitat social i en els paradigmes del desenvolupament sostenible.

Tant el disseny com el desenvolupament del projecte constitueixen una mostra d'aliança efectiva entre la universitat i l'Administració que dona exemple d'un enfocament de treball plural i participatiu des de la gènesi, ja que ambdós interactuen en la societat. No podia ser de cap altra manera tractant-se del que es tractava: el disseny de la formació per als professionals en participació ciutadana.

El projecte tractava de dissenyar el currículum formatiu d'una professió emergent no suficientment tipificada i de dissenyar les accions oportunes que cal emprendre en el context de la gestió per competències. Així, ens trobem davant d'una intervenció proactiva i no reactiva, fruit de la planificació, que permet contextualitzar el paper d'aquests professionals en un entorn complex en constant evolució i orientat a crear valors a la societat i a les persones.

L'aportació d'una entitat com la Fundació Bosch i Gimpera era clara. Es tracta d'una institució pionera en la formació al llarg de la vida, experta en la materialització efectiva de la interacció entre la universitat, l'empresa, l'Administració i la societat. És capaç de generar respostes competitives a les demandes de la societat econòmica i productiva, a partir del *know-how* de la Universitat de Barcelona i dels professionals de la Fundació Bosch i Gimpera, fent ús de les metodologies i estratègies més avançades i, en aquest cas, desplegant els paràmetres i paradigmes en què s'articula la gestió integral per competències en entorns participatius.

DISSENY DE LA FORMACIÓ PER ALS PROFESSIONALS EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA

Es tracta d'una institució experta en la creació de formació a mida i en el disseny i la implantació de projectes de consultoria a empreses i administracions, que aporta valor, coneixement, contrast i efecte catalitzador, des de fa més de 10 anys.

Voldria fer palesos alguns dels motius pels quals ens plau participar en aquest projecte:

- És coherent no sols amb el discurs sinó amb les realitats.
- Està dissenyat amb una visió evolutiva, no estàtica ni puntual, de forma que progressa amb l'entorn tot cercant la millora contínua, l'efectivitat i l'encaixament proactiu.
- Implica un compromís amb les persones, les institucions i la societat.
- Contribueix a l'estat del benestar.
- Forma part del perfil de projectes que s'han d'imposar en l'era de la responsabilitat social i del desenvolupament sostenible.
- Contribueix que el cosmos no esdevingui caos, o que es corregeixi la tendència a la desviació.
- Incrementa la qualitat de la democràcia al nostre país.

Ens agradaria poder exportar a altres realitats la metodologia i el model emprats en aquest estudi, és a dir, compartir coneixement estratègic i bones pràctiques. Volem, també, felicitar totes les persones de tots els àmbits de Les Heures-Fundació Bosch i Gimpera de la Universitat de Barcelona amb qui hem col·laborat en aquest projecte, que ho han fet amb compromís, complicitat, contundent professionalitat, visió i actitud de concòrdia.

Per tot això, ha estat un orgull i, perquè no dir-ho, una experiència inoblidable.

Anna Ros

*Directora general de la Fundació Bosch i Gimpera
Universitat de Barcelona*

INTRODUCCIÓ AL CONTINGUT

La demanda de professionals especialistes en participació ciutadana és cada cop major. Es tracta, però, d'un perfil relativament nou. Fins fa poc, els especialistes en participació ciutadana eren pocs, i varen anar accedint a aquesta professió a través d'un complex itinerari personal i professional. Han anat apareixent, però, noves demandes, nous cursos, nous llocs de treball.

A poc a poc, s'han hagut de fer els primers processos de selecció per contractar especialistes en participació; s'han hagut d'organitzar cursos per formar els actuals professionals en participació, i s'ha hagut de formar aquelles persones que es volen incorporar de nou a aquesta professió. I, aleshores, ha sorgit la pregunta: què fa un professional en participació ciutadana? Per poder seleccionar, formar, avaluar i promoure els professionals en participació ciutadana és necessari disposar d'una definició clara i consensuada del que és i del que fa aquesta figura.

És en aquest context que es planteja la necessitat d'una reflexió en profunditat sobre els trets que configuren aquesta professió. Aquest és el punt de partida per a la definició d'un projecte de recerca que té com a objectiu últim disposar d'una primera aproximació al perfil que pugui servir com a base per a la discussió entre els agents socials. Un projecte que s'ha portat a terme des de Les Heures, Universitat de Barcelona, per demanda del Centre per a la Participació Ciutadana de l'Organisme Autònom Flor de Maig de la Diputació de Barcelona, entre l'octubre de 2002 i el juny de 2003. Per a la realització del projecte es va constituir un equip de treball format per cinc persones (Rafael Folk, Kontxi Odriozola, Roser Solà, Ferran Camps i Clàudia Vallvé) que combinaven l'experiència en competències i en elaboració de perfils professionals, amb els coneixements sobre participació ciutadana. Després d'un treball de camp exhaustiu, l'equip va elaborar una primera proposta de perfil que es va presentar en un seminari organitzat en el marc dels «Juliols de la UB», a Les Heures.

En la primera part d'aquest document es descriuen els continguts de l'estudi i la metodologia emprada per a la seva realització, reflexionant sobre els *què*, els *per què* i els *com* d'aquest estudi. En la segona part es presenten les principals conclusions obtingudes durant el treball de camp; conclusions que tenen a veure, inevitablement, amb el tema de la transversalitat de la participació ciutadana a les organitzacions i amb el que això implica per a la definició del perfil. I, finalment, en la tercera part es proposa una definició del perfil del professional en participació ciutadana que recull les principals competències d'aquesta figura. Amb aquesta definició es pretén oferir una primera referència o un punt de partida a partir del qual es pugui continuar treballant i avançant per tal d'obtenir una definició compartida i consensuada entre tots els agents socials implicats; és a dir, entre els contractants (administracions públiques, tercer sector o empreses), els formants (responsables de la formació inicial i continuada de professionals en participació ciutadana) i els mateixos contractats.

EL PROYECTO

PER QUÈ ÉS NECESSARI DEFINIR EL PERFIL?

Abans d'entrar en la definició del perfil, caldria dedicar una mica de temps a respondre a una pregunta que, encara que òbvia, no deixa de ser fonamental: per què cal definir el perfil del professional en participació?

Una nova professió?

La primera pregunta que es planteja és, per tant: som davant una nova professió que calgui definir?

Per respondre a aquesta qüestió, és necessari aclarir la distinció entre els conceptes de professió tradicional, emergent o nova. Per això, utilitzarem les definicions proposades per l'italià Nicola Cacane, un dels experts més reconeguts en l'anàlisi de les professions.

Segons aquest autor, les professions tradicionals són professions presents en el mercat de treball des de fa temps, i la demanda de les quals es troba, per diferents motius, estancada o en retrocés. En l'altre extrem es troben les professions emergents, que són professions conegudes i també presents en el mercat de treball. Es tracta de professions en què el nivell d'ocupació no és encara significatiu però la seva demanda creix en un percentatge més alt que el de la mitjana. Finalment, les noves professions són aquelles que encara no existeixen en un nombre significatiu, però la seva demanda creix amb uns percentatges molt elevats.

Partint d'aquestes definicions, quan parlem del professional en participació, estem parlant d'una nova professió?, o es tracta d'una professió que ja existia des de fa temps però que tenia una demanda molt baixa i està començant a créixer?

Aquest tema va ser àmpliament debatut al llarg de tot el treball de camp. Moltes persones varen dubtar que estiguéssim davant una nova professió –i fins i tot per a alguns, ni tan sols és segur que es pugui parlar d'una professió. En canvi, sembla que hi ha un cert acord en la idea que hi ha professionals de la participació, que treballen en aquest camp des de fa temps, i que darrerament s'han anat produint una sèrie de canvis o hi ha hagut una evolució en aquesta figura.

Per tant, de la mateixa manera que se sol parlar de diferents fases en l'evolució del concepte de participació i de democràcia participativa, també es pot parlar de diferents moments en l'evolució del perfil. En una primera fase, els qui s'ocupaven de gestionar la participació ciutadana eren persones que provenien d'altres àmbits i que, per diferents motius, s'interessaven pel tema de la participació ciutadana. Es tractava de persones amb una alta motivació que es varen anar formant pel seu compte i varen anar acumulant experiència, formació i assistència a congressos internacionals sobre la matèria. Però l'evolució ha implicat una necessitat de professionalització cada cop més gran. Avui en dia la idea dominant és que «la participació no s'improvisa» i que treballar en participació ciutadana implica dominar o, si més no, conèixer una sèrie de metodologies i tècniques específiques que permetin posar en pràctica projectes participatius.

Un altre aspecte de l'evolució d'aquesta figura és la necessitat d'especialització. La recerca constant en aquest camp i la posada en marxa de noves experiències participatives fan que el cos metodològic sigui cada cop més complex.

«No tothom ha de saber fer de tot. Igual que quan encarreguem una recerca sociològica sabem quins equips són més adients per a un estudi qualitatiu o per a un estudi quantitatiu, quan busquem experts per a un procés participatiu també hem de poder fer aquesta distinció.» (Seminari de presentació de resultats. Taula 1. 15.07.2003)

És possible, doncs, afirmar que calen professionals i tècnics especialitzats en diferents tècniques i mètodes. I, també, afirmar que cada cop es necessiten més professionals per posar en marxa processos participatius arreu del territori.

En definitiva, i si tornem a les definicions proposades per Cacane, podríem dir que no estem parlant d'una nova professió sinó d'un perfil emergent que existeix des de fa temps, però que està creixent i que canvia.

Per què cal definir el perfil del professional en participació?

Un cop hem decidit que estem davant un perfil emergent, es planteja una segona pregunta: per què ens hem de preocupar per la seva definició?

Doncs bé, ens hi hem de preocupar per diverses raons:

En primer lloc, les professions poc regulades i que no tenen reconeixement en el mercat laboral generen una situació de desorientació que afecta tant els qui han de contractar aquests professionals (Administració pública, empreses consultores, centres de recerca associats a les universitats, fundacions i entitats sense ànim de lucre que ofereixen serveis d'assessorament i impuls de processos participatius, entitats del tercer sector, etc.) com els mateixos treballadors.

Davant la necessitat de seleccionar i contractar especialistes en participació ciutadana, es planteja el problema de com definir els criteris i les condicions a partir de les quals portar a terme aquesta selecció. I no només això, perquè, a banda de seleccionar nou personal, les organitzacions han de gestionar adequadament aquest perfil, i això vol dir assegurar la seva formació i actualització, fer possible el seu desenvolupament professional i també avaluar la seva feina.

Fruit d'aquest desconcert pot succeir, també, que es produeixi una concurrència desordenada de cursos sobre participació dins l'àmbit formatiu.

Aquesta explosió formativa ja s'ha viscut en altres perfils que, en el seu moment, eren perfils emergents. El cas més clar és, potser, el de la Prevenció de Riscos Laborals. Arrel de la regulació de la seguretat laboral en les empreses amb l'aprovació de la Llei de prevenció de riscos laborals, s'ha produït un creixement desorbitat de l'oferta formativa relacionada amb aquest perfil. Només cal fer una ullada a les seccions de formació de qualsevol diari per comprovar-ho. Això s'ha produït d'una manera desorbitada i anàrquica, sense respondre a una planificació prèvia, ni a una anàlisi acurada de les necessitats reals de les organitzacions i del mercat de treball, i molt menys a un consens entre els diferents agents socials implicats.

Si bé encara som lluny d'aquesta situació, aquest escenari podria reproduir-se en l'àmbit de la participació ciutadana. A banda de la possible repercussió d'experiències participatives com Porto Alegre, no li passa per alt a ningú que gairebé tots els polítics –independentment del seu color– parlen cada cop més de participació ciutadana, i que l'inici de processos participatius en molts municipis catalans és una realitat que difícilment pot tenir marxa enrere. Com bé diuen Joan Font i Ismael Blanco:

«Participació és el talismà al qual tothom recorre quan qualsevol conflicte comença a aparèixer de forma insistent en les vides dels nostres municipis.»

Joan Font, Ismael Blanco (2003)

No és aquest l'espai per entrar en el debat de quin serà l'abast d'aquest fenomen, ni sobre quin serà finalment el model de participació que s'acabi imposant, si un model de participació de «màrqueting polític» o una participació pensada per millorar les nostres ciutats i la nostra qualitat de vida. Sí que és important constatar, però, que es tracta d'un fenomen emergent que, previsiblement, comportarà la necessitat d'incorporar nous especialistes en aquests temes. Una manera de garantir el rigor tècnic i metodològic d'aquestes noves incorporacions és, precisament, treballant per la qualitat de la seva formació i de la gestió del perfil a les organitzacions, o tal com s'assenyalava en el seminari de presentació dels resultats del projecte:

«Perquè la participació sigui realitat, l'estratègia més clara és comptar amb professionals en la matèria. I si no es defineix correctament la figura del tècnic en participació ciutadana, aquest tindrà un futur desdibuixat.» (Seminari de presentació de resultats. Taula 1. 15.07.2003)

En definitiva, la definició del perfil professional de l'especialista en participació ciutadana que aquí es presenta pretén, precisament, evitar els errors comesos amb altres figures emergents. Es planteja, per tant, una actitud proactiva que s'anticipi a la introducció d'aquesta figura a les organitzacions, identificant les necessitats de formació no cobertes per l'oferta existent i proposant una organització coherent de la formació adreçada a aquest perfil.

La necessitat de professionalització

En un altre ordre de coses es posa de manifest la necessitat de professionalització d'aquest perfil. Una característica típica dels perfils emergents és la seva evolució des d'un cos professional format per persones que mantenen un interès ocupacional o vocacional comú fins arribar a una regulació professional que els equipara a la resta de les professions.

La figura del professional en participació ciutadana no és pas aliena a aquesta evolució. Durant les entrevistes amb els ocupants d'aquest lloc de treball s'ha detectat l'existència d'un itinerari personal i professional compartit per moltes de les persones que actualment treballen en participació ciutadana.

Es tracta, en molts casos, de persones que participen activament en moviments associatius i/o polítics i que, en un moment donat de la seva carrera professional han fet el salt a l'Administració pública. En un primer moment es van integrar en diferents departaments de l'Àrea de Serveis Personals (Joventut, Cultura, Ocupació o, fins i tot, Comunicació) i, des d'allà, han passat a l'Àrea de Participació Ciutadana, bé posant en marxa el departament o bé

integrant-se com a tècnics especialistes en participació ciutadana. Es tracta de persones amb una alta motivació personal i professional, que creuen en un nou model de fer política, i per als quals la seva feina constitueix, moltes vegades, un repte personal que va més enllà de la estricta relació contractual o laboral amb l'organització on treballen. Precisament un dels principals valors afegits d'aquestes persones és el seu alt nivell de motivació, la seva experiència personal dins el sector associatiu o els moviments polítics i, moltes vegades, uns determinats trets de personalitat molt característics. Però també són professionals que s'han format a si mateixos, a través de l'experiència i de la participació en accions formatives diverses i, moltes vegades, disperses pel que fa als seus continguts. En altres paraules: molts dels actuals especialistes en participació han anat construint el seu propi itinerari formatiu, a partir de les petites peces d'experiència i formació que han anat trobant al llarg del seu camí professional.

Aquest és un dels molts exemples que hem trobat:

«Vaig iniciar la meua carrera treballant en temes socials. Al mateix temps vaig començar a estudiar dret. Vaig mantenir la militància social i política. Vaig començar a treballar a l'Ajuntament muntant el Departament de Joventut. En aquella època compartíem experiències amb altres ciutats i indrets per tal de copiar allò que s'estava fent fora del país. Llavors vaig deixar dret i vaig començar empresarials, i també ciències polítiques, però no vaig acabar cap de les dues carreres. A mitjan dels 80 vaig entrar en aquest Ajuntament, en l'Àrea d'Assessorament i Planificació de Polítiques Estratègiques. Al 1991 es va crear el Departament de Participació Ciutadana, i em van encarregar que el posés en marxa. Des de llavors que hi estic treballant.» (Estudi de cas núm. 1)

Aquesta és, però, una situació que difícilment es pot repetir en les properes generacions de professionals en participació; i en més d'una entrevista s'ha detectat una certa preocupació per aquest tema.

«Per entendre l'associacionisme i la participació s'ha d'haver viscut. Perquè és molt diferent gestionar allò públic coneixent el sector associatiu que sense conèixer-lo. En la "prehistòria" hi va haver una presa d'allò públic per part de les associacions, ja que varen ser els líders dels moviments associatius en general qui varen passar a ocupar els càrrecs polítics, amb l'empobriment consegüent del tercer sector pel que fa a líders i la confusió entre una realitat i l'altra. Però ara, cada cop s'està funcionalitzant més la política. I, ho dic per experiència personal, la capacitat de gestió dels qui, per exemple, provenen del món associatiu és molt diferent de la dels qui no hi han passat.» (Entrevista núm. 6)

La necessitat de disposar d'un model

Disposar d'un model clar d'allò que ha d'arribar a ser l'especialista pot permetre dibuixar millor el camí que ha de seguir per aconseguir-ho. I això significa definir no només uns continguts formatius sinó també un model metodològic que permeti obtenir unes competències que, fins ara, s'han adquirit fonamentalment mitjançant l'experiència tant professional com personal.

Per aconseguir aquest model és molt important que tots els agents socials s'impliquin en un procés de definició consensuada i compartida del perfil.

En definitiva:

És important disposar d'un perfil definit i consensuat entre els diferents agents que hi intervenen (els qui contracten, els qui formen i els qui treballen).

1. Per poder oferir instruments de gestió útils per a les organitzacions que incorporen professionals en participació ciutadana a les seves plantilles: eines per a la selecció del personal, qüestionaris d'avaluació, elements de suport per a la planificació de carreres professionals, etc.
2. Per poder ordenar l'oferta de formació adreçada al perfil, evitant l'aparició caòtica de cursos que no responguin a una sistematització prèvia.
3. Per poder formar els qui s'incorporen en aquest àmbit, de manera que se'ls pugui transferir d'una forma sistemàtica i integradora tots els coneixements, les habilitats i les aptituds (saber, saber fer i saber estar) dels qui actualment estan portant a terme aquesta funció.
4. Per poder certificar tot allò que els actuals ocupants del lloc han après amb els anys i l'experiència i, al mateix temps, poder oferir una formació que els permeti suplir els déficits i mancances pròpies d'un aprenentatge poc sistematitzat i discontinu.
5. Per poder acordar, entre tots els agents implicats, què és i què fa un professional en participació ciutadana i disposar d'un referent clar i compartit entre els diferents actors.

COM S'HA DEFINIT EL PERFIL? LA METODOLOGIA

Una investigació participativa

Tots els estudis tenen un apartat metodològic, i això resulta inevitable perquè per comprendre i dimensionar les conclusions d'un estudi cal saber com s'ha arribat a aquestes conclusions.

En aquest projecte, la metodologia emprada ha estat eminentment qualitativa, basada en la realització d'entrevistes en profunditat, estudis de cas i grups de discussió. La decisió d'utilitzar aquest tipus de tècniques es fonamenta principalment en dos aspectes:

En primer lloc, perquè des d'un principi el projecte s'ha plantejat com un punt de partida a partir del qual iniciar un debat entre els diferents actors implicats en la definició i gestió d'aquest perfil. El que es pretenia no era oferir una ordenació externa del que hauria de ser el perfil, sinó que es volia proporcionar una orientació per tal de fixar-ne les bases per a la discussió. En conseqüència, era imprescindible que la recollida d'informació permetés incorporar-hi les perspectives i punts de vista de diferents actors i que ajudés a descobrir i identificar els aspectes clau del debat sobre aquesta figura. En segon lloc, a l'hora de definir la metodologia de recerca que calia utilitzar es va considerar que la millor manera d'aconseguir aquests objectius era mitjançant l'ús de tècniques qualitatives d'investigació.

En certa manera, aquest plantejament convertia el propi procés de recerca en una mena de procés participatiu en què l'objecte de la recerca era, precisament, les persones que s'encarreguen de definir, gestionar i posar en marxa processos participatius.

Fernando Pindado, Óscar Rebollo i Joel Martí expliquen així quins són els mètodes que s'utilitzen en els processos de participació ciutadana:

«Aquests mètodes engloben, entre d'altres, instruments ja tradicionals en la investigació social [...]. Però aquí, aquests mètodes no es conceben com un estudi o investigació social clàssica, en els quals una persona suposadament experta en el tema que arriba de fora fa unes quantes enquestes d'opinió i/o entrevistes sobre allò que passa o allò que la gent pensa i marxa per treure'n les seves conclusions, que usualment són una veritat científica; ben al contrari, són eines que estan a la vista de tothom i són un instrument perquè entre tots puguem definir què és allò que més ens interessa conèixer, amb quina finalitat ho volem fer, com ho farem i què en sortirà, dels resultats, i perquè, en el procés de fer-ho (de conèixer) ens autoconeguem millor i agafem consciència de la nostra capacitat per incidir sobre allò que ens afecta.»

Fernando Pindado, Oscar Rebollo, Joel Martí (2002)

Doncs bé, la recerca que aquí presentem, si bé s'encabeix en el que aquests autors anomenarien com una investigació social clàssica, té molts punts en comú amb un procés participatiu. A grans trets, el que hem fet ha estat deixar parlar als actors implicats per, després, ordenar les idees i, a partir d'aquí, oferir una sèrie de conclusions que serveixin a aquests mateixos actors per continuar treballant en la millora de la formació i la gestió del seu propi perfil professional.

A més, l'ús de tècniques de recerca de caire qualitatiu es fonamenta en el tipus d'informació que es volia recollir. En tractar-se de la definició d'un perfil professional relativament nou, el que interessava era, bàsicament, identificar les competències requerides per exercir les funcions pròpies del perfil. I, per això, es va considerar que el més escaient era parlar amb aquelles persones que actualment exerceixen aquesta funció i demanar que reflexionessin sobre el seu lloc de treball. Les entrevistes en profunditat i els grups de discussió varen ser les tècniques qualitatives que es varen considerar més adients per recollir aquesta informació.

Òbviament, aquesta elecció –com qualsevol altra en investigació social– comporta uns avantatges i unes limitacions, i és convenient ser-ne conscients. Si bé les tècniques qualitatives permeten l'obtenció d'una informació molt rica i valuosa, el principal inconvenient és que les conclusions obtingudes no són representatives i no permeten identificar diferències entre variables.

En definitiva, el fet d'haver optat per una metodologia eminentment qualitativa fa que els resultats obtinguts no siguin, ni pretenguin ser, representatius des d'un punt de vista estadístic. Tampoc no es poden establir comparacions entre diferents tipus d'organitzacions, ni extraure conclusions a escala territorial. Ans al contrari, el que ofereixen és una definició qualitativa de les competències requerides pel professional en participació ciutadana. Aquesta és una qüestió prou important i que cal tenir molt en compte tant en el debat sobre els resultats de l'estudi com en la posterior utilització i aplicació d'aquests resultats.

El treball de camp

Aquests requeriments varen portar a la distinció entre diferents col·lectius que calia entrevistar. Per a cada un d'ells es varen aplicar tècniques diferents i es varen utilitzar diversos instruments.

En primer lloc, es varen portar a terme vint-i-set entrevistes amb «informants clau» o persones que, si bé no desenvolupen directament les tasques inherents al perfil, tenen una estreta vinculació professional amb el tema que s'analiza: professorat de les universitats, intel·lectuals i polítics, personal tècnic de l'Administració, consultors i consultores en participació ciutadana i persones que, des del tercer sector, treballen en qüestions relacionades amb la participació. A partir d'aquest primer grup d'entrevistes es va obtenir un primer contacte amb el tema, ja que es van recollir les opinions de persones vinculades des d'àmbits i perspectives diferents amb la participació ciutadana i es van dibuixar unes primeres hipòtesis de treball, que varen servir per centrar la recerca i orientar la resta del treball de camp.

En una segona fase es varen realitzar tres estudis de cas sobre el model de gestió del perfil professional en diferents entitats municipals. En aquests estudis es portaren a terme entrevistes en profunditat amb personal tècnic i polític de l'Administració local, parlant tant amb les persones implicades en impulsar la participació ciutadana al municipi (des de l'àmbit polític fins al tècnic) com amb les persones responsables de gestionar el perfil a la entitat (seleccionar, formar, desenvolupar, etc.). L'objectiu era analitzar el model de gestió del perfil dins organitzacions de característiques diferents.

El treball de camp es va tancar amb l'organització de dos grups de discussió amb especialistes i tècnics de participació ciutadana. Amb aquestes dinàmiques es pretenia analitzar, conjuntament amb les persones que estan ocupant actualment aquest lloc de treball, les funcions i les tasques que fan habitualment els professionals en participació

ciutadana. A partir d'aquí, es determinaven els coneixements, les habilitats i les competències clau associades a les funcions identificades pel grup. Aquest exercici va implicar un important esforç d'autoanàlisi per part dels participants que es van haver de «separar» del seu dia a dia per analitzar tot allò que feien, que creien que havien de fer i que volien fer en el futur. Es va generar un intens debat en els grups que va permetre discutir també perspectives i punts de vista diferents sobre el que és i el que hauria de ser aquest perfil, un debat que va resultar molt interessant tant per a la recerca com per als propis participants en el grup de discussió, i que va posar de manifest perspectives i interpretacions diferents del que havia de ser un professional en participació ciutadana.

A més a més, i per incorporar altres persones que tinguessin alguna cosa a dir i estiguessin interessades a participar-hi, es va decidir ampliar la recerca obrint un fòrum de discussió a través de la pàgina web del Centre per a la Participació Ciutadana. Tot i que la valoració de l'experiència és força positiva i s'han pogut recollir reflexions interessants, la participació en el fòrum ha estat reduïda. Val a dir, però, que l'ús d'aquest tipus de metodologies està en un moment incipient, i que cal continuar avançant en aquest tipus de tècniques que permeten una major difusió i participació en els treballs de recerca i que poden resultar de gran utilitat en el futur.

El contrast amb els experts

Amb la finalitat de contrastar la informació que s'ha obtingut al llarg de tot aquest treball de camp i de validar la interpretació que se n'ha fet, es va constituir un grup d'experts format per representants de diverses institucions (Administració pública, universitats, tercer sector i sindicats) que ha actuat com a assessor de l'equip de treball proporcionant informació, validant, contrastant i ampliant les seves propostes i, en definitiva, aportant diferents punts de vista.

Aquest grup d'experts s'ha reunit dues vegades al llarg del projecte. En una primera reunió es va discutir fonamentalment sobre el plantejament i objectius del projecte, la metodologia que es preveia utilitzar i la mostra de persones i institucions que es volia incorporar en el treball de camp. En una segona reunió, es va presentar i discutir una primera aproximació al perfil elaborada a partir de les conclusions del treball de camp.

Finalment, el grup d'experts es va implicar activament en el seminari final de presentació dels resultats de l'estudi, participant i moderant les diferents taules de discussió organitzades per debatre els resultats obtinguts i per trobar noves línies d'actuació de cara al futur.

- Han estat consultades un total de 64 persones.
- S'han fet 25 entrevistes amb informants clau de procedència diversa:
 - 6 de l'Administració pública
 - 5 de consultores privades
 - 11 del tercer sector (associacions, federacions, organitzacions no governamentals...)
 - 3 de la Universitat
- S'han realitzat estudis de cas a 3 ajuntaments (Rubí, Santa Coloma de Gramenet i Vilafranca del Penedès), entrevistant un total de 9 persones.
- S'han organitzat 2 grups de discussió amb tècnics en participació ciutadana, amb la participació d'un total de 19 persones.
- A les reunions del grup d'experts han participat 11 persones.

CONCLUSIONS DEL TREBALL DE CAMP

**DISSENY DE LA FORMACIÓ
PER ALS PROFESSIONALS
EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA**

El treball de camp que s'ha dut a terme ha estat molt extens i la informació recollida, molt àmplia. Com que les entrevistes eren de caràcter qualitatiu, es va obtenir molta informació que anava més enllà de l'objectiu de l'estudi.

Es tracta d'una informació molt rica i útil a l'hora d'enfocar la gestió del perfil en les organitzacions, i que pot donar algunes pistes sobre quina pot ser l'evolució futura del perfil. És per això que resulta convenient dedicar un espai a resumir les principals conclusions que s'han obtingut durant el treball de camp.

EL CAMÍ CAP A LA TRANSVERSALITAT

El plantejament

En la primera entrevista es van plantejar –en lloc de respostes– una sèrie de preguntes que, si bé eren d’esperar, definien molt clarament el repte que suposava la pretensió de definir el perfil professional en participació ciutadana:

«Calen tècnics de participació ciutadana? Si és així, quines han de ser les seves funcions? Organitzar festes de barri? O treballar perquè l’organització de l’ajuntament sigui permeable a la ciutadania?» (Entrevista núm. 1)

En aquesta primera entrevista ja va sorgir una primera proposta sobre com gestionar la participació ciutadana a les organitzacions:

«Perquè funcioni, la participació ciutadana ha de ser transversal. S’ha de fer que cada àrea en tingui co-neixement i l’apliqui en el disseny i desenvolupament de polítiques específiques.» (Entrevista núm. 1)

I, des d’aquest primer moment, el concepte de transversalitat va estar present al llarg de tota la investigació. Vegem algunes de les opinions que s’hi varen recollir:

«La condició necessària per fer participació és el treball transversal, perquè permet respondre a les expectatives que el processos participatius generen.» (Entrevista núm. 19)

«Cal integrar la participació ciutadana en el conjunt de l’Ajuntament perquè com a voluntat política només no és suficient, i els experts que donen metodologia en aquest àmbit ho han de fer des d’una perspectiva de transversalitat, sobretot tenint visió transversal.» (Entrevista núm. 9)

«La participació ciutadana s’ha de fer de manera transversal, implicant-hi tots els tècnics de totes les àrees de l’ajuntament. El tècnic en participació ciutadana ha d’anar més enllà del mateix tècnic en participació ciutadana. Amb això vull dir que el tècnic en participació ciutadana molts cops es troba amb contradiccions dins de l’ajuntament perquè hi ha altres àrees de l’Administració que també estan relacionades amb àmbits de treball de les entitats (com sanitat, joventut, etc.) i que funcionen de manera no participativa. Aleshores es corre el perill de generar falses expectatives.» (Entrevista núm. 12)

«La participació ciutadana s’ha de considerar no com la creació d’un compartiment estanc sinó com una forma de treballar assumida des de totes les àrees de l’Administració. Per tant, el repte actual és introduir la transversalitat.» (Grup de Discussió núm. 2)

«L’Àrea de Participació dissenya la participació, però qui l’executa és el territori. No obstant això, el districte no té relació amb l’Àrea de Participació de l’Ajuntament, únicament quan s’organitza la mostra d’entitats. Per això la qüestió està en quin és l’objectiu d’aquesta àrea central. Si és cercar recursos, dissenyar participació, elaborar la normativa, etc., sí que té sentit. S’ha de treballar de forma conjun-

ta. Però cada districte és un món i la participació s'executa en el territori. La participació no hauria de ser competència de ningú, és un sistema de treball.» (Entrevista núm. 23)

I és que, en general, hi va haver un cert acord en el fet que la participació ha de plantejar-se des d'una perspectiva de transversalitat. Una fórmula que no sols es recolza en les opinions recollides durant el treball de camp, sinó que també és defensada per diversos investigadors de casa nostra. Així, per exemple, en Joan Font i l'Ismael Blanco, en el llibre *Polis, la ciutat participativa* afirmen:

«És convenient construir un últim acord abans d'iniciar el procés participatiu: l'acord intern dins de l'Administració. És important, en primer lloc, per dotar de caràcter transversal les discussions que s'hi produeixen, evitar imposar limitacions temàtiques artificials al procés que els participants difícilment podran entendre i acceptar. Quan l'impuls d'un procés participatiu es produeix unilateralment i per part d'una àrea de l'Administració, sense la coresponsabilització d'altres àrees potencialment implicades en les temàtiques que s'hi discutiran, poden ocórrer dues coses: o bé que el procés es vegi condemnat a discutir les temàtiques des d'un enfocament molt restrictiu, la qual cosa com diem pot resultar difícil d'entendre i d'acceptar pels participants, o bé que les propostes sorgides d'aquest procés quedin en paper mullat, en la mesura que la resta d'àrees de l'Administració no siguin assumides com a pròpies.»

Joan Font, Ismael Blanco (2003)

De fet, això no és pas nou, sinó que és una experiència que s'ha produït en moltes altres àrees i professions que comparteixen amb la participació ciutadana la característica de ser o haver estat professions emergents.

I no ens referim únicament a l'Administració pública, on temes com la joventut o el gènere també han estat plantejats com a transversals. Aquest procés també es pot observar en el món de l'empresa. Primer va ser la qualitat, que quan va sorgir era quelcom desconegut per la majoria de la gent, i que poc a poc s'ha anat convertint en el *leit motiv* de moltes organitzacions, formant part d'una cultura d'empresa o d'una manera de fer que difícilment es pot modificar. Però també ha passat el mateix amb la gestió dels recursos humans, ja que de departaments de personal aïllats, en què es gestionaven les nòmines i les relacions amb els representants dels treballadors, s'ha passat a responsabilitats de gestió d'equips assumides per tots els caps de departaments que, això sí, compten amb el suport i l'expertesa del departament de recursos humans. I més recentment, està succeint un cas similar amb els temes de prevenció de riscos laborals i de medi ambient. Totes són qüestions transversals que impliquen una nova manera de treballar, una nova cultura d'empresa i que han estat impulsades des d'un departament específic que, a poc a poc, s'ha anat convertint en un recurs per a la resta de l'empresa, però sense tenir-ne la responsabilitat de la gestió directa.

Com posar tot això en pràctica?

Ara bé, un cop constatada la necessitat que la participació ciutadana sigui transversal, i que es converteixi en una manera de fer les coses compartida per totes les àrees de l'organització, es planteja quina és la millor manera d'aconseguir-ho.

Cal construir àrees estables de participació ciutadana? O es tracta d'una àrea temporal, que ha de treballar per empènyer un canvi de cultura organitzativa, però amb la intenció de desaparèixer un cop hagi aconseguit el seu objectiu? Ha d'existir una àrea específica de participació ciutadana? O potser fóra més adient plantejar la incorporació de tècnics especialitzats en participació que s'integrin transversalment en cada una de les àrees de l'organització?

Les respostes recollides són diverses.

Hi ha qui prefereix parlar de temporalitat:

«El tècnic de participació podria ser una figura temporal. Com ha passat en altres àmbits (immigració, dona...), en un moment donat es necessita un motor per empènyer el seu desenvolupament, però cal evitar que es converteixi en una figura crònica.» (Entrevista núm. 2)

«L'ideal seria que es pogués parlar de la desaparició de la figura. Fins arribar al fet que siguin els mateixos tècnics (arquitectes, etc.) qui endeguin els projectes de manera participativa i, fins i tot, que aquesta perspectiva estigués incorporada en la seva formació. Però de moment, cal que hi hagi algú que doni criteris i desenvolupi tot això.» (Entrevista núm. 25)

O hi ha qui proposa la incorporació d'especialistes en participació en diferents àrees de les organitzacions:

«Cal evitar el risc de paràlisi per excés de bona intenció. La participació és un producte lateral que no s'aconsegueix buscant-la directament. Per tant, el més adient és un cos de tècnics transversals que no estarien destinats enlloc.» (Entrevista núm. 24)

«Crec que potser (i dic potser) seria un millor model incorporar tècnics de participació ciutadana a les diferents àrees. I que a cada àrea concreta (urbanisme, afers socials, cooperació, etc.) hi hagués el tècnic especialitzat que sàpigues impulsar el tema des d'un punt de vista participatiu. Això, evidentment, en els ajuntaments grans, perquè en els més petits segurament n'hi hauria prou amb una persona... això depèn.» (Entrevista núm. 10)

La majoria de les persones que varen participar en el treball de camp, però, defensen, d'una manera o altra, la necessitat que hi hagi algú que s'encarregui d'impulsar, assessorar i vetllar de manera permanent perquè la participació ciutadana s'apliqui de forma transversal en tota l'organització.

«Malgrat que és un tema controvertit, jo crec que ha d'existir una regidoria de participació perquè, igual com ja va passar en l'àmbit de Joventut, si no existeix una regidoria ningú no se'n recorda de la participació. I crec que és important que hi hagi un òrgan que vetlli per la transversalitat d'aquesta participació.» (Entrevista núm. 11)

«Algú s'ha de responsabilitzar de la participació ciutadana, però s'ha de fer de manera transversal.» (Entrevista núm. 12)

**DISSENY DE LA FORMACIÓ
PER ALS PROFESSIONALS
EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA**

«La situació ideal és la de la transversalitat però ara com ara la transversalitat és una peça de voluntarisme. Per tant, la transversalitat és allà on cal arribar, i per això, cal distingir entre dues fases. En una primera fase, és necessari que existeixi una àrea que impulsi la participació ciutadana. En una segona fase, es podria arribar a aconseguir aquesta transversalitat. Malgrat això, i encara que s'hi arribi cal que hi continuï havent un tècnic en participació ciutadana que s'encarregui de formar les altres àrees i realitzar el "treball intern" dins de l'Administració.» (Entrevista núm. 22)

«Hem de reconèixer que som humans, i que estem acostumats a treballar en departaments. Per això, la transversalitat s'ha d'impulsar. Calen uns professionals, unes tècniques, unes regles del joc, perquè la participació no surt per generació espontània.» (Seminari de presentació de resultats. Públic. 15.07.2003)

IMPLICACIONS PER AL PERFIL

Tot això té conseqüències importants de cara a l'organització interna d'ajuntaments i administracions públiques, en general. La recerca sobre el perfil del professional en participació ciutadana ha permès constatar una opinió força generalitzada que la participació ha de ser transversal, i s'han recollit diferents propostes i fórmules sobre com aplicar aquesta transversalitat. Ara bé, a l'hora d'organitzar-se internament i de definir la posició que ha d'ocupar el professional en participació ciutadana, no es pot donar una «recepta màgica» que valgui per a tothom. Aquesta és una decisió que correspon a cada organització. No hi ha fórmules millors que altres, sinó que la millor solució és aquella que s'adapta a les característiques i peculiaritats de cada realitat.

A banda, però, de quin hagi de ser finalment el model organitzacional que s'ha d'aplicar, d'aquest debat es poden extreure una sèrie de conclusions crucials per a la definició del perfil. Conclusions que, si bé resumeixen el que ha estat l'opinió general expressada durant el treball de camp, impliquen una certa «presa de posició» sobre el que és i el que ha de ser el perfil del professional en participació ciutadana ara i en el futur.

Les enumerem aquí amb l'objectiu de recollir-les més endavant:

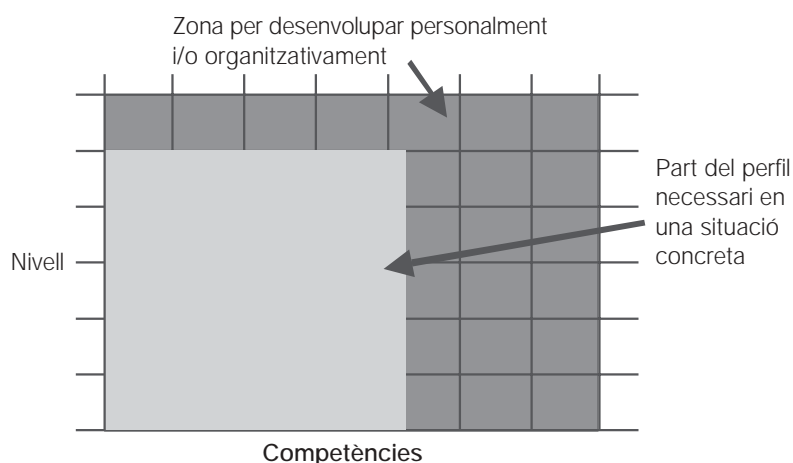
- Som en una primera etapa en la qual és fonamental l'impuls i la posada en marxa de polítiques i models organitzatius que facin possible una nova manera de treballar basada en mètodes participatius.
- Actualment hi ha poques persones dins les organitzacions que tinguin el coneixement i l'experiència necessaris per poder dissenyar i gestionar processos participatius. Si hi són, el més normal és trobar aquests professionals a les àrees o departaments de participació ciutadana. Per tant, les funcions actuals dels professionals en participació ciutadana es distribueixen entre gestionar projectes participatius específics i fer «pedagogia de la participació» (tant dins de l'organització on treballen com fora). Se situen, per tant, en un nivell fonamentalment executiu.
- Idealment, s'hauria d'arribar a una segona etapa en què la participació constitueix una manera de treballar inherent a les organitzacions. En aquest moment, els tècnics i els professionals d'àrees com educació, urbanisme o treball ja tindrien el saber i l'experiència necessaris per encarregar-se de la gestió de projectes participatius específics dins les seves àrees.
- No obstant això, continuarà sent necessari que algú s'ocupi de mantenir aquest sistema. En cas que no sigui així, es correria el risc de limitar-se a aplicar receptes antigues. Algú ha d'estar al dia del que es fa arreu del món i de cercar noves fórmules per innovar i millorar la gestió de la participació. A més, no es pot demanar als tècnics d'urbanisme o d'educació que siguin experts en participació. Per tant, serà crucial que hi hagi professionals especialitzats, que tinguin els coneixements tècnics necessaris per assistir-los en el disseny, en la posada en marxa i en l'avaluació d'aquests processos i assegurar el rigor i la qualitat dels processos participatius que s'endeguin. Finalment, hi ha d'haver algú que assumeixi la coordinació entre àrees quan la temàtica en la qual es vol fer participació vagi més enllà d'una àrea concreta de l'organització.
- Aquesta tasca ja no és només executiva sinó assessora. Es tracta, per tant, d'una evolució del perfil de manera que, al costat del tècnic o de l'especialista en participació, apareix una figura de caràcter més directiu o gerencial i que té un perfil més de consultor-assessor. Segons les característiques, les necessitats i els models organitzatius de cada institució, aquesta persona pot ser un treballador intern o un consultor extern, o bé poden coexistir ambdues figures.

EL PERFIL

ASSUMPCIONS PRÈVIES

Abans de presentar el perfil del professional en participació ciutadana, és important remarcar que:

- El que s'ha definit és un perfil ampli, un perfil que s'adapta a les característiques i les necessitats de diferents tipus d'organitzacions independentment de la seva mida, caràcter públic o privat, ubicació, etc.
- És també un perfil ideal, és a dir, un perfil de màxims que defineix totes les competències del professional en participació ciutadana. A l'hora d'aplicar-lo, cada empresa o organització haurà de delimitar-lo en funció de les necessitats, els objectius i els models de gestió i organització interna que tingui.
- Per tant, és un perfil polivalent i, d'alguna manera, «multiús», que cada organització, treballador o entitat que ofereixi formació ha d'aplicar com vulgui i li vagi millor. No diu el que han de fer les empreses ni com s'han d'organitzar internament, sinó que facilita un «mapa de ruta» perquè es puguin orientar en la gestió i desenvolupament d'aquest perfil.
- A més a més, és un perfil que preveu la possibilitat d'evolució i de desenvolupament professional que es pot aplicar tant als qui s'incorporen per primera vegada a la professió, com a aquells que ja porten molts anys treballant-hi; i, fins i tot, a tècnics d'altres àrees que han d'incorporar poc a poc tasques de participació ciutadana. Evidentment, no tots hauran de fer totes les funcions ni tenir totes les competències que es defineixen en el perfil.
- I, en darrer lloc, és un perfil pensat en futur. Algunes de les funcions que es plantegen són més ideals que reals i, ara per ara, només alguns poden i saben aplicar-les. Per tant, té una part de «meta» o «destí» on arribar, no tan sols per als professionals, sinó també per a les organitzacions. Es podrà fer plenament efectiu un cop s'hagi arribat a la segona etapa de la qual parlàvem en l'apartat anterior.



Per definir el perfil s'ha pres com a referència la metodologia emprada pel Ministeri d'Educació i Ciència (MEC) en l'elaboració del Catàleg de Títols Professionals. Aquesta metodologia es basa en l'anàlisi funcional, un procediment de treball que consisteix a analitzar les funcions que es realitzen a les empreses i les organitzacions. Un cop feta aquesta anàlisi s'acorda amb els diferents actors implicats, de manera que la definició final del perfil pugui ser reconeguda i assumida pel mercat de treball.

**DISSENY DE LA FORMACIÓ
PER ALS PROFESSIONALS**
EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA

Això vol dir que les funcions i tasques definides per al perfil han estat elaborades fonamentalment a partir de la informació aportada pels tècnics i professionals que ocupen actualment aquest lloc de treball, una descripció que recull tant el que es fa com el que s'hauria de fer.

ALGUNES DEFINICIONS

La idea que s'ha recollit al llarg del treball de camp és que el professional en participació ciutadana és una persona que, a banda de poder implementar processos participatius específics, no té «l'exclusiva» de la participació a l'organització, sinó que d'alguna manera n'ha d'estar «al darrere», impulsant, donant les eines i assessorant en els processos participatius i vetllant perquè es treballi de manera participativa.

Aquestes són algunes de les definicions recollides al llarg del treball de camp i que són força il·lustratives d'aquesta idea:

«Hauria de ser un facilitador. Ni un engrescador ni un substituïdor. Participar és difícil, però se n'ha de sentir la necessitat. El tècnic en participació ha d'estar al servei de qui el necessita.» (Entrevista núm. 24)

«Les persones que treballen en l'Àrea de Participació sovint són un recurs per a altres sectors de l'ajuntament. Donen suport, assessorament i fins i tot organitzen temes que venen d'altres àrees.» (Estudi de cas núm. 1)

«El tècnic en participació ciutadana és el que fa de pont entre l'Administració i els ciutadans.» (Grup de discussió núm. 1)

«Hauria de ser una mena de dinamitzador social o dinamitzador intern.» (Entrevista núm. 4)

«La majoria de les vegades el tècnic de participació ciutadana no és més que la "cara bonica" de l'ajuntament, quan el que hauria de fer és preocupar-se de com organitzar internament l'Administració pública perquè hi pugui haver participació. Hauria de treballar perquè tothom faci participació.» (Entrevista núm. 2)

Les funcions del professional en participació ciutadana

En realitat, però, què fa un professional de participació ciutadana?

Doncs depèn. Depèn del lloc en què treballi i depèn del moment en què es trobi de la seva carrera professional. Pot tractar-se d'un tècnic municipal, que treballi en una àrea específica de participació ciutadana en un ajuntament; o pot ser un tècnic que, a més d'ocupar-se de la participació ciutadana, s'ocupi d'altres coses; també pot ser un tècnic d'una altra àrea, com la d'urbanisme, la d'educació, etc. que en un moment donat es responsabilitzi de la posada en marxa d'un procés de participació ciutadana (o que hi participi); o pot ser un tècnic extern, que s'encarregui de l'execució de projectes específics o que treballi en un pla comunitari, i, fins i tot, podem estar parlant d'un consultor, que assessori i ofereixi assistència tècnica a les administracions públiques a l'hora de definir polítiques i endegar processos participatius.

Aquestes diferències varen estar patents al llarg de tot el treball de camp:

«S'ha de diferenciar entre tres rols: el del polític, el del tècnic i el del professional de la participació. El paper del tècnic extern és molt important, però és bàsic complementar-lo amb el del tècnic de l'Administració, que és el coneixedor de la realitat del municipi. Són dos professionals complemen-

DISSENY DE LA FORMACIÓ PER ALS PROFESSIONALS EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA

taris: el tècnic local té el "know how" i el tècnic extern representa la neutralitat, la credibilitat i el rigor científic.» (Entrevista núm. 6)

I també en el seminari de presentació de resultats:

«Hauríem de diferenciar entre dos perfils. Per una banda està el perfil directiu o gerencial, que és algú que ha de poder moure's transversalment a les organitzacions i tenir prou credibilitat perquè els tècnics d'altres departaments i els polítics li facin cas. I, per altra banda, està el tècnic especialitzat. Les competències que necessitaran cada un d'ells són diferents. En un perfil directiu, prenen especial importància competències com la gestió relacional interna, o la presència en escenaris socials de participació ciutadana. En canvi, en el cas de l'especialista té molt més pes el contingut professional o tècnic: ha de ser un expert en participació ciutadana.» (Seminari de presentació de resultats. Taula 3. 15.07.2003)

Òbviament, les tasques i funcions de cada un d'ells seran diferents, però totes constitueixen el perfil del professional en participació ciutadana.

Si treballa com a tècnic municipal de participació, haurà d'encarregar-se fonamentalment de la gestió quotidiana de la participació ciutadana dins l'organització: mantenir actualitzada la informació del seu servei; gestionar els òrgans formals de participació (consells, comissions...); ocupar-se del manteniment dels equipaments de participació, si n'hi ha, i tot allò que tingui a veure amb la gestió d'una àrea o departament, tant pel que fa al seguiment i control de la gestió com a la gestió de l'equip de treball.

En determinats moments de la seva carrera professional, segons on s'ubiqui i segons l'abast del projecte, portarà a terme tasques directament relacionades amb l'execució i la implementació de processos participatius específics: des del disseny i la convocatòria fins a la implementació, el seguiment, l'avaluació i el retorn de la informació als participants. Aquesta funció es pot fer íntegrament des de l'Àrea de Participació Ciutadana, des d'altres àrees o departaments de l'entitat o comptant amb el recolzament de consultors o tècnics externs.

També haurà de detectar necessitats, crear espais de participació i encarregar-se de les accions que tinguin a veure amb la informació i la comunicació de les activitats relacionades amb la participació. Per això, haurà de recollir i canalitzar les demandes de la població en tot allò que estigui relacionat amb la participació ciutadana, portar a terme accions i programes adreçats a enfortir el teixit associatiu del territori, impulsar la participació entre la població –l'anomenada «pedagogia de la participació»–, informar la població sobre les activitats i projectes participatius que es duen a terme i, finalment, actuar com a representant de l'entitat en actes, comissions, seminaris, etc. relacionats amb el tema de la participació ciutadana.

En tot moment ha de tenir una visió molt transversal de la participació ciutadana, i ha de ser capaç de dinamitzar i impulsar la posada en marxa de processos participatius dins l'organització en la qual treballa, creant espais i dinàmiques de treball que permetin generar una nova cultura i una manera de treballar. La mesura en què ho aconseguirà dependrà, òbviament, de la posició, el reconeixement i l'experiència que tingui. No és el mateix un tècnic que acaba d'iniciar la seva carrera professional que un cap de departament o un consultor extern; ni tampoc és el mateix una Administració pública en què hi hagi una voluntat política clara d'apostar per la participació ciutadana, que una

altra en què no hi hagi aquesta voluntat o que sigui molt feble. No obstant això, aquest treball intern d'impuls, dinamització, sensibilització i canvi de cultura és fonamental per aconseguir que la participació arribi a ser una política transversal.

Per últim, quan hagi adquirit l'experiència suficient, pot encarregar-se també d'assessorar i donar suport a diverses àrees de l'Administració en el desenvolupament de processos i polítiques de participació ciutadana.

Tot això porta a diferenciar entre quatre grans blocs (unitats de competència, seguint la terminologia del MEC) en la definició del perfil del professional en participació ciutadana. Segons les dimensions i les característiques de l'organització, el seu model organitzatiu i la magnitud dels projectes participatius específics, les funcions que descriurem a continuació poden ser desenvolupades per una única persona o diverses, de dins i/o de fora de l'organització.

Unitat de competència 1	Realitzar la gestió quotidiana de la participació ciutadana
Unitat de competència 2	Gestionar projectes participatius específics
Unitat de competència 3	Impulsar una nova cultura de participació entre la ciutadania i facilitar espais de participació
Unitat de competència 4	Impulsar una nova manera de treballar en l'organització i assessorar en temes de participació

Unitat de competència 1. Realitzar la gestió quotidiana de la participació ciutadana

El tècnics municipals amb els quals s'ha parlat dediquen una part molt important del seu temps a la realització de tasques de gestió «quotidiana» de la participació ciutadana i, en alguns casos, també de la seva àrea o departament. Es tracta de la gestió del dia a dia, la que implica la realització de tasques purament de gestió, sense incorporar continguts específics. Dins aquesta unitat de competència es poden diferenciar una sèrie de tasques o, seguint la terminologia del MEC, realitzacions professionals.

En primer lloc, aquest professional haurà d'ocupar-se de tot allò que tingui a veure amb el manteniment i l'actualització de la informació: des de tenir al dia les dades de contacte de les entitats, les associacions i les persones amb què es relaciona, fins al manteniment i l'arxiu de tota la informació del seu servei, o de fer reculls sistemàtics de premsa sobre temes específics de participació ciutadana i recollir informació diversa sobre experiències de participació ciutadana d'arreu del món a partir d'informes, llibres, assistència a seminaris, etc. I tot això ho haurà de fer de tal manera que la informació estigui disponible per a les altres àrees de l'organització perquè es pugui consultar a l'hora de posar en marxa processos de participació ciutadana específics.

En segon lloc, el professional en participació s'ha d'ocupar de l'organització i coordinació dels òrgans de participació formals i estables. Dins aquesta categoria s'inclouen totes aquelles actuacions que l'entitat fa de manera més

o menys periòdica (consells, comissions, audiències, taules, etc.) per tal d'informar, escoltar o consultar la ciutadania sobre temes o actuacions determinats. Per garantir el funcionament d'aquests òrgans és necessari que algú se n'ocupi. I generalment aquest «algú» solen ser els tècnics de l'Àrea de Participació Ciutadana. S'encarreguen de la seva preparació, la qual cosa pot voler dir, segons els casos, que hauran de convocar les reunions, preparar l'ordre del dia, ocupar-se de la logística i infraestructures necessàries perquè es puguin celebrar els actes o les reunions, preparar la documentació, etc. De vegades, també són els responsables de dinamitzar i de moderar les reunions, redactar l'acta, fer-la arribar a totes les persones implicades i fer el seguiment de l'execució dels acords. En ocasions, és possible que això també es faci, total o parcialment, mitjançant les noves tecnologies de la informació. En aquest cas, caldrà que el professional en participació ciutadana gestioni també aquest procés on line, posant la informació rellevant a la pàgina web, recollint les aportacions realitzades i incorporant-les en els espais de debat, etc.

Sovint, els professionals en participació ciutadana s'encarreguen de la gestió i el manteniment dels equipaments de participació. En aquest punt cal fer un aclariment. En alguns ajuntaments la figura del tècnic en participació ciutadana es confon o es solapa amb la del dinamitzador o animador sociocultural. I si bé és cert que l'animador i el tècnic en participació poden coincidir en l'objectiu de dinamitzar i enfortir el teixit associatiu d'un municipi, es tracta de dos perfils professionals diferenciats. Per això, en el cas dels professionals en participació ciutadana, gestionar i mantenir els equipaments de participació no vol dir ni gestionar el centre cívic, ni fer de tallerista, ni organitzar projectes d'animació sociocultural; ans al contrari, el paper del professional en participació ciutadana consisteix a fer possible la gestió compartida i participativa de tots aquells equipaments que siguin rellevants per a la participació ciutadana en el municipi.

I en darrer lloc, en tant que es tracti d'un lloc amb responsabilitat de gestió i/o disposi d'un equip de persones al seu càrrec, haurà de portar també tasques de gestió del seu departament o àrea així com tasques de gestió d'equips de treball.

Unitat de competència 2. Gestionar projectes participatius específics

A banda de gestionar el dia a dia, el professional en participació haurà de gestionar també els projectes específics que es vagin endegant; i aquí s'inclouen els diferents tipus de processos participatius que hi ha actualment: audiències, jurats ciutadans, IAP, agendes 21, projectes educatius de ciutat, NIP, pressupostos participatius, referèndums, consultes, fòrums, plans estratègics, plans comunitaris, tallers EASW, tallers de ciutat, etc.

Cada un d'aquests processos té unes característiques i unes fases determinades; per tant, el que aquí s'ofereix és una aproximació general a les tasques més habituals en aquest tipus de processos i que es poden dividir en disseny, convocatòria, implementació, seguiment, avaluació i retorn.

El projecte pot sorgir a partir d'una demanda concreta, d'una detecció prèvia de necessitats, d'un diagnòstic comunitari, etc. A partir d'aquí, caldrà dissenyar el procés participatiu de manera que doni resposta als objectius i requeriments inicials i, al mateix temps, s'adapti a les necessitats i les característiques específiques del territori. Per dissenyar el projecte, el professional en participació ciutadana podrà prendre com a punt de partida altres experiències de participació i necessitarà també conèixer les diverses metodologies i tècniques que es poden aplicar. Però tot això ho haurà d'adaptar a la realitat del seu territori i dels col·lectius als quals es dirigeixi i, fins i tot, es pot trobar amb la neces-

sitat de dissenyar un procés totalment a mida. I, òbviament, ho ha de fer comptant amb la participació de tots els agents potencialment implicats en el procés, tant de dins com de fora de l'organització.

Un cop ha dissenyat el procés participatiu, caldrà que ho posi en coneixement de la població i convoqui la gent a participar. Per tal que la informació arribi al major nombre de persones possibles, cal que faci servir diferents canals de comunicació. Els mitjans tradicionals, com els bans municipals, la premsa o els butlletins periòdics, serveixen, però no sempre són suficients. Per tant, segons el públic objectiu al qual es vulgui arribar, haurà de dissenyar un pla de comunicació que inclogui l'ús d'altres mitjans.

Després es tractarà d'implementar el procés pròpiament dit. Aquí, les tasques concretes dependran molt del tipus de procés i de les metodologies que s'adoptin. En determinats casos, caldrà seleccionar els participants en el procés per mètodes aleatoris confeccionant mostres representatives de la població. En d'altres, la convocatòria es circumscriurà a determinades persones o entitats. Si s'han de fer reunions amb un nombre elevat de participants, caldrà fer una tasca logística important: reservar espais, enviar convocatòries, preparar documentació, convocar experts, quadrar agendes, etc. En alguns casos, seran els mateixos tècnics municipals els que es facin càrrec de la dinamització del procés. En d'altres, seran tècnics externs els qui s'ocupin d'aquesta tasca, per tal de garantir la neutralitat i l'objectivitat del procés. El mateix succeirà amb l'anàlisi i buidat de la informació resultant del procés participatiu.

Els processos participatius poden ser més o menys llargs. Alguns es limiten a una sèrie de reunions mentre que d'altres poden durar mesos i, fins i tot, anys. Cal que algú faci el seguiment de tot això: que s'ocupi de coordinar totes les persones que hi estiguin implicades, que al llarg de tot el procés, es vagin reunint tots els agents implicats, que s'asseguri que els terminis marcats en el calendari i el pressupost s'estan complint i que, en cas de detectar alguna desviació, porti a terme les accions necessàries per a corregir-la.

Un cop finalitzat el procés participatiu, el professional en participació ciutadana haurà d'avaluar els resultats obtinguts perquè puguin servir de base per a futurs processos i realitzar el retorn als participants (això és molt important) per explicar de manera sintètica, ordenada i entenedora quin ha estat el resultat del procés o de la sessió.

Unitat de competència 3. Impulsar una nova cultura de participació entre la ciutadania i facilitar espais de participació

Una funció fonamental del professional en participació ciutadana és la d'impulsar i fer possible una participació més àmplia i efectiva. Per això, cal que treballi en diferents eixos d'actuació.

Per una banda, ha d'assegurar-se de recollir i conèixer les demandes de la ciutadania en temes relatius a la participació. Això vol dir que ha d'estar en relació constant amb els diferents agents del territori per tal de conèixer les seves necessitats i demandes.

Això no n'hi hauria prou, però, per impulsar una nova cultura de la participació. Cal que, a més, s'encarregui de crear espais de trobada i coordinació entre els diferents agents del territori per treballar-hi conjuntament. Aquests espais poden prendre formes diverses: pot tractar-se de reunions més o menys formals entre entitats, associacions, veïns, tècnics i polítics, o de facilitar espais de trobada que permetin crear dinàmiques de treball conjunt i facin possi-

ble la posada en marxa de projectes concrets, o buscar temes aglutinadors que permetin treballar amb actors diferents. Dependrà, en cada cas, de les característiques i necessitats concretes del territori.

Una opinió àmpliament generalitzada i contrastada és que els processos participatius són, per si mateixos, processos educatius. Això significa que aquests processos, a més dels seus objectius propis, tenen sempre un de comú: que la gent, tot participant, aprengui a participar. És clar que la millor fórmula per aprendre a valorar la participació, per aprendre a escoltar i a expressar les pròpies opinions o per aprendre a acceptar i comprendre les decisions del grup i fer-se'n responsable, és fent-ho. En aquest procés d'aprenentatge, les persones que dissenyen, organitzen i coordinen els processos hi tenen molt a veure; per això, una part importantíssima de la tasca dels professionals en participació ciutadana és la de fer l'anomenada «pedagogia de la participació».

Un altre eix d'actuació per a la creació d'una nova cultura de la participació és l'enfortiment del teixit associatiu del territori. Diversos autors de la ciència política constaten que el fet de comptar amb un teixit associatiu fort i ric és un factor d'èxit per al funcionament democràtic. Aquesta afirmació també ha anat apareixent al llarg de tot el treball de camp, i per aquesta raó un component molt important de la feina dels actuals professionals en participació ciutadana està adreçat a la potenciació, la dinamització i, en tant que sigui possible, la democratització del teixit associatiu del territori. Aquí les formules i estratègies dependran de cada municipi: on no hi hagi cultura associativa caldrà impulsar i fomentar la creació de noves associacions i potenciar-ne la projecció pública; en altres llocs, es tractarà d'impulsar projectes i dinàmiques que facin possible el funcionament democràtic, horitzontal i cooperatiu de les entitats que operen en el territori; en municipis en què s'hagi produït un canvi important en l'estructura social, com l'arribada de població immigrant, es tractarà de potenciar la creació de noves associacions per tal que la xarxa associativa sigui realment representativa de la realitat del territori, etc.

Cal recordar la tasca de dinamització de la participació del ciutadà no associat. En aquest punt hi ha un debat obert a la ciència política, ja que hi ha opinions divergents. Però sigui quina sigui l'opció, si que es coincideix en la importància de dinamitzar i impulsar la participació del ciutadà no associat; ja sigui perquè els ciutadans participin a títol individual o perquè els processos participatius serveixin per fer que aquest ciutadà decideixi organitzar-se, bé incorporant-se a les associacions ja existents o, fins i tot, per provocar la creació de noves associacions.

Finalment, tot això es complementa amb un treball constant d'informació i comunicació sistemàtica a la ciutadania sobre les activitats relacionades amb la participació i els seus resultats, i de representació de l'organització en els fòrums i espais de debat en temes relacionats amb la participació ciutadana.

Unitat de competència 4. Impulsar una nova manera de treballar en l'organització i assessorar en temes de participació

La quarta i última unitat de competència és més de futur que de present. Es tracta d'una funció fonamental i necessària, que ha estat àmpliament esmentada al llarg de tot el treball de camp, però que, ara per ara, pocs professionals en participació la fan del tot. Per tant, es tracta d'una competència que té molt a veure amb el que s'ha dit anteriorment sobre la transversalitat de la participació ciutadana i les dues etapes en l'evolució d'aquest perfil professional.

Aquesta unitat de competència té a veure amb l'impuls d'una nova cultura, però aquest cop dins la mateixa Administració pública, perquè per fer possible la participació, cal començar per dins: és a dir, cal fer «pedagogia de la participació» també dins de la mateixa Administració.

Es pot tractar d'organitzar accions de sensibilització, que facin patent per a tothom la importància de la participació: o accions d'informació i comunicació a tots els treballadors i treballadores sobre quina és la política de participació de l'organització (els objectius que es persegueixen, el calendari, la implicació per a cada una de les àrees o departaments, com es pensa dur a terme, etc.). També pot resultar d'utilitat fer un seguiment exhaustiu dels projectes participatius que es fan al municipi, amb una anàlisi a llarg termini dels costos i dels beneficis obtinguts que permeti argumentar, amb criteris tècnics i també econòmics, la validesa dels plantejaments que incorporen la participació ciutadana des d'un inici. També és possible que calgui organitzar o, fins i tot, impartir accions de formació interna per al personal implicat en processos participatius, perquè puguin conèixer i aplicar correctament les tècniques i les metodologies adients a cada procés.

Aquest professional també haurà de treballar per crear nous espais de treball i coordinació que facilitin, d'una manera àgil, la comunicació i la relació dins l'organització i actuïn com a motor de canvi en la posada en pràctica d'aquesta nova cultura de treball basada en la participació. Això vol dir, per exemple, que haurà de conèixer els nous projectes que es preveu iniciar, per tal d'incorporar, des de l'inici, un plantejament participatiu en tots aquells projectes que ho requereixin. També té a veure amb una tasca interna per tal de facilitar la coordinació i el treball conjunts entre diferents àrees que permetin generar una nova cultura de la participació a l'organització. El treball en projectes conjunts, o la celebració de reunions periòdiques entre diferents àrees, o la creació de canals que permetin a diferents àrees compartir informació sobre determinats temes, poden ser mecanismes per a generar aquests espais de trobada.

Finalment, aquesta unitat de competència incorpora una darrera funció de caràcter assessor o consultor que pot dur-se a terme tant en l'àmbit intern de l'organització com en l'àmbit de consultoria externa. En el primer cas, el professional en participació ha de ser capaç d'assessorar i acompanyar els altres tècnics de participació o els d'altres àrees en la posada en marxa de polítiques i processos participatius, de tal manera que siguin aquests qui finalment acabin executant, gestionant i portant el seguiment dels processos participatius en què estiguin directament implicats. Resulta indispensable, aquesta acció, per aconseguir la implicació real i efectiva de totes les àrees de l'organització en una veritable cultura de la participació. En el cas del consultor extern, ha d'aportar la seva experiència i *know how* al disseny i a l'execució de polítiques i processos participatius.

DISSENY DE LA FORMACIÓ PER ALS PROFESSIONALS EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA

REALITZAR LA GESTIÓ QUOTIDIANA DE LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA	
Què fa?	Com ho fa?
Manté la informació actualitzada i la distribueix dins i fora de l'organització	Manté actualitzada la informació del servei (actes, informes, dades de contacte de les persones i entitats amb qui treballa, etc.). Recull i sistematitza la informació sobre experiències i temes relacionats amb la participació ciutadana (a partir de la premsa, Internet, informes, llibres, seminaris, etc.). Posa a disposició de les altres àrees la informació significativa perquè puguin posar-se en marxa processos de participació ciutadana.
Organitza i coordina els òrgans formals i estables de participació	Fa els preparatius necessaris per a la celebració de les reunions, els consells, les comissions, etc. (convocatòria, ordre del dia, preparació de documentació, logística, infraestructures, etc.). Dinamitza, modera i coordina les reunions i n'elabora l'acta. Distribueix la informació sobre els acords i resultats de les reunions a les persones implicades (tant en l'àmbit intern com en l'extern). Fa el seguiment de l'execució dels acords.
S'encarrega del manteniment dels equipaments de participació	Organitza i supervisa els recursos humans, econòmics i materials necessaris per al funcionament dels equipaments. Coordina i gestiona l'ús dels equipaments i recursos de l'organització de manera participativa. Gestiona, de manera participativa, els programes d'activitats socio-culturals.
Realitza el seguiment i el control de la gestió del seu departament o àrea	Gestiona el seu departament assegurant que tot funcioni correctament. Porta el seguiment dels diferents projectes endegats en el seu departament (calendari, desviacions sobre les previsions inicials, etc.). Controla l'execució del pressupost del seu departament o àrea.
Gestiona l'equip de tècnics de participació que té al seu càrrec	Selecciona, forma, orienta i desenvolupa el personal que té al seu càrrec. Dirigeix i coordina les tasques del personal que té al seu càrrec.

GESTIONAR PROJECTES PARTICIPATIUS ESPECÍFICS	
Què fa?	Com ho fa?
Dissenya processos participatius	<p>Defineix els objectius del projecte.</p> <p>Identifica les característiques del context on es desenvolupa el procés (territori, destinataris...).</p> <p>Consulta amb els serveis afectats pel desenvolupament d'una determinada activitat.</p> <p>Cerca fórmules i experiències de participació que donin resposta a les necessitats i característiques del procés i les adapta a la realitat del seu municipi o, si és necessari, dissenya el procés «a mida».</p> <p>Defineix, conjuntament amb l'equip responsable de l'execució del procés, la metodologia, els moments i les accions més adients per a la temàtica a treballar tenint en compte les necessitats i les característiques dels col·lectius que hi participen.</p> <p>Gestiona administrativament la realització de la proposta (formalització de l'encàrrec a l'equip extern, tràmits, gestió administrativa interna, etc.).</p> <p>Determina els recursos humans i materials necessaris per a cada procés proposat.</p> <p>Elabora el pla de treball, el calendari i el pressupost del procés participatiu.</p> <p>Consensua i aprova la proposta de procés participatiu.</p>
Convoca la població a participar en el procés	<p>Assabenta la població del procés participatiu a través de mitjans de publicitat convencionals (bans, premsa, butlletins, etc.) i no convencionals (festes, actes, activitats, etc.).</p> <p>Elabora la informació sobre el procés participatiu de forma atractiva per a la població, explicant de manera clara i planera els objectius que es volen aconseguir, els motius pels quals és important la participació, etc.</p> <p>Dialoga amb els diversos agents implicats i amb els que poden jugar un paper important en el procés de mobilització ciutadana (partits polítics, associacions de veïns, entitats, etc.).</p>
Implementa processos, metodologies i tècniques participatives	<p>Cerca i analitza dades secundàries (informació sobre les característiques socials del territori, informació estadística per a la selecció dels participants en el procés participatiu, etc.).</p>

(continua a la pàgina següent)

DISSENY DE LA FORMACIÓ PER ALS PROFESSIONALS EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA

	<p>(continuació)</p> <p>Selecciona els participants en el procés utilitzant les tècniques adients en funció dels objectius i les metodologies definides.</p> <p>Gestiona les infraestructures necessàries (convocatòries, espais, documentació, materials, equips, etc.) per a la realització del procés participatiu.</p> <p>S'encarrega de fer que els ciutadans i ciutadanes que participen en el procés obtinguin tota la informació necessària sobre el tema i que aquesta informació els resulti fàcilment comprensible i assequible.</p> <p>Aplica les tècniques adients al procés participatiu (dinamització de sessions de grup, moderació de sessions de grup, tallers, realització d'entrevistes, etc.).</p> <p>Analitza els continguts resultants del procés participatiu aplicat.</p>
Fa el seguiment dels projectes que es porten a terme	<p>Coordina els equips o entitats implicades (internes i/o externes) en l'acompanyament del procés participatiu.</p> <p>Manté reunions periòdiques amb els equips i els agents implicats en el procés (interns, externs i del territori), per tal d'analitzar-ne el funcionament.</p> <p>Supervisa el compliment del calendari i del pressupost previstos.</p> <p>Detecta desviacions possibles mitjançant l'avaluació continuada dels projectes i aplica accions específiques per corregir-les.</p>
Avalua els projectes realitzats	<p>Dissenya el procés d'avaluació (identifica indicadors, metodologies per a la recollida d'informació...).</p> <p>Analitza el compliment dels objectius previstos, el funcionament del procés, les dinàmiques creades, els recursos, l'acompliment dels pressupostos, l'impacte del procés, etc.</p> <p>Elabora un informe final d'avaluació on es recull tota la informació significativa sobre el procés.</p>
Realitza el retorn i les conclusions de cada procés	<p>Realitza informes de conclusions: analitza, sistematitza, ordena els resultats del procés, tenint en compte les característiques dels seus destinataris.</p> <p>Organitza les devolucions de resultats (infraestructures, gestió, programació).</p> <p>S'encarrega de la devolució dels resultats, presentant públicament els resultats del procés de manera sistematitzada i entenedora.</p>

IMPULSAR UNA NOVA CULTURA DE LA PARTICIPACIÓ ENTRE LA CIUTADANIA I FACILITAR ESPAIS DE PARTICIPACIÓ

Què fa?	Com ho fa?
Recull les demandes de la població en temes relatius a la participació	<p>Manté relacions continuades amb els agents del territori, per tal de captar les seves necessitats o demandes.</p> <p>Recull les demandes de nous projectes participatius realitzades per grups o entitats.</p> <p>Fa el seguiment de les peticions o les demandes realitzades per individus, grups o entitats.</p>
Impulsa una nova cultura de la participació (pedagogia de la participació) entre la població	<p>Facilita espais de trobada i de coordinació entre els diversos agents que actuen en el territori.</p> <p>Convoca reunions, tallers, etc. amb diferents actors sobre temes aglutinadors que permetin crear dinàmiques conjuntes de treball i que possibilitin la posada en marxa de projectes concrets.</p> <p>Procura que els processos participatius siguin també processos educatius per a la població.</p>
Dóna suport al teixit associatiu i dinamitza la participació	<p>Realitza accions i projectes de dinamització i enfortiment del teixit associatiu del territori (assessorament a entitats, cogestió d'equipaments, guia d'entitats, gestió de subvencions, etc.).</p> <p>Realitza accions destinades a incrementar la projecció pública de les entitats que operen en el territori (fires d'entitats, registres municipals d'entitats, guies, etc.).</p> <p>Realitza accions i projectes per tal de promoure el funcionament democràtic, horitzontal i cooperatiu de les entitats que operen en el territori.</p> <p>Dinamitza la participació dels ciutadans i ciutadanes no associats tenint en compte les seves motivacions i disponibilitat.</p>
Difon les activitats relacionades amb la participació	<p>Informa la població de manera sistemàtica i periòdica sobre les activitats de participació que es porten a terme en l'organització.</p> <p>Redacta i distribueix informes anuals, memòries, etc.</p> <p>Prepara la informació relativa a la participació ciutadana que s'ha de transmetre als mitjans d'informació (butlletins, programes de ràdio, campanyes, etc.).</p> <p>Organitza campanyes sobre activitats relacionades amb la participació ciutadana.</p> <p style="text-align: right;"><i>(continua a la pàgina següent)</i></p>

**DISSENY DE LA FORMACIÓ
PER ALS PROFESSIONALS
EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA**

	<p><i>(continuació)</i></p> <p>Organitza campanyes específiques, adreçades a determinats sectors de la població (joves, entitats, veïns, etc.). Fa el seguiment dels resultats de les campanyes anteriors.</p>
Representa l'organització	<p>Es manté vinculat a les xarxes i als grups de discussió sobre participació ciutadana. Assisteix als fòrums, als debats o a les reunions sobre participació, rellevants per a la ciutat o per a l'organització. Actua com a representant de l'organització en determinats actes públics.</p>

IMPULSAR UNA NOVA MANERA DE TREBALLAR EN L'ORGANITZACIÓ I ASSESSORAR EN TEMES DE PARTICIPACIÓ

Què fa?	Com ho fa?
<p>Impulsa una nova forma de relacionar-se amb la ciutadania per part dels tècnics i els polítics de les diferents àrees de l'Administració (pedagogia interna)</p>	<p>Realitza accions de sensibilització a tot el personal de l'organització sobre la importància de la participació ciutadana i de la necessitat d'instaurar una nova forma de treballar.</p> <p>Informa i comunica al personal de l'organització sobre la política de participació: objectius, estratègies per aconseguir-los, calendari, etc. Elabora informació sobre els progressos cap als objectius, analitzant els costos i els beneficis obtinguts, i s'assegura de la distribució d'aquesta informació entre tot el personal.</p> <p>Organitza accions de formació interna sobre participació ciutadana per al personal de l'organització i, si escau, imparteix aquesta formació.</p>
<p>Impulsa la posada en marxa de polítiques participatives transversals dins l'organització</p>	<p>Recull les propostes de nous projectes participatius de les diverses àrees.</p> <p>Identifica els projectes o actuacions que poden ser susceptibles de requerir un procés participatiu.</p> <p>Facilita espais de trobada i de coordinació (reunions, projectes conjunts...) entre el personal de les àrees i els serveis diversos per tal de generar una nova cultura de treball que es basi en la participació.</p> <p>Coordina els projectes participatius en què estan implicats àrees, departaments o serveis diversos.</p>
<p>Assessora sobre temes de participació ciutadana dins l'organització</p>	<p>Analitza el funcionament intern de l'organització des del punt de vista de l'aplicació de processos participatius (diagnòstic i auditoria interna).</p> <p>Dissenya l'estratègia participativa, tenint en compte les necessitats i les oportunitats.</p> <p>Assessora els tècnics i polítics municipals sobre el desenvolupament de les línies de participació establertes en el programa de govern municipal.</p> <p>Reforça els responsables polítics i tècnics de les diverses àrees municipals en la posada en marxa de processos participatius.</p> <p>Transfereix metodologies i tècniques pròpies de la participació ciutadana als responsables d'altres àrees.</p>

COMPETÈNCIES SOCIALS I PERSONALS

Una de les característiques del perfil del professional en participació ciutadana és que per desenvolupar correctament aquesta funció cal mobilitzar tres tipus de competències: tècniques, organitzatives i relacionals.

Si bé aquesta característica és comuna a la majoria dels perfils professionals d'aquest nivell, en el cas del professional en participació ciutadana és especialment significativa perquè requereix les tres competències en una proporció molt similar. D'una banda, aquest professional necessita una base teòrica, metodològica i tècnica molt important per poder endegar projectes participatius, bé directament o bé assessorant d'altres perquè ho facin. D'altra banda, requereix una sèrie d'habilitats i coneixements organitzatius, perquè comporta un important component de gestió, coordinació i organització. Finalment, les habilitats de tipus social i personal tenen una importància cabdal dins aquesta figura.

Cal destacar que aquest darrer aspecte, el de les habilitats o aptituds necessàries per al perfil, ha estat objecte d'una atenció especial per part de la majoria de les persones contactades al llarg de tot el treball de camp.

Diverses persones es varen referir a la necessitat d'una sensibilitat especial envers el tema de la participació ciutadana:

«Es necessita una especial empatia, i, sobre tot, creure-s'ho. Hi ha un tarannà personal que et predisposa a tenir més facilitat per a aquesta feina.» (Entrevista núm. 23)

«És necessari que les persones que treballen en això tinguin una sensibilitat pel tema de la participació, i que creguin en el treball transversal. Aquest aspecte és més important que la formació prèvia.» (Entrevista núm. 19)

«Ha de creure en allò que fa. Si la gent que treballa en això no s'ho creu, els resultats són mínims. Si s'ho creu, llavors sí que hi poden haver resultats.» (Estudi de cas núm. 1)

A més d'aquest tarannà o interès personal envers el tema, també es va parlar repetidament de la necessitat que el professional en participació ciutadana tingués habilitats relacionals. Aquestes són algunes de les opinions extretes del treball de camp:

«Ha de tenir també habilitats de tipus "subjectiu": bon comunicador, grans dosis d'empatia (entendre que la gent té posicions diferents), certes nocions de diplomàcia (que sigui capaç de negociar un encàrrec de l'Administració local), capacitat d'escoltar (entre el tercer sector i l'Administració, que no és gaire usual), capacitat motivadora (en sentit positiu, el tècnic en participació ciutadana ha de "vendre una il·lusió al ciutadà", ha de saber engrescar la gent perquè participi).» (Entrevista núm. 13)

«Ha de saber relacionar-se amb diferents tipus de persones. Ha de ser capaç de "quadrar" el polític i el líder veïnal, però també de fer-se entendre per tipus de ciutadans diferents (de diferents nivells socials, culturals...).» (Entrevista núm. 3)

DISSENY DE LA FORMACIÓ PER ALS PROFESSIONALS EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA

«S'han de tenir habilitats molt lligades a les "relacions públiques", que sigui una persona a la qual li agradi treballar amb gent, que sàpiga expressar idees, escoltar (no un venedor), que sàpiga generar sinergies i empatia.» (Estudi de cas núm. 2)

«Ha de tenir una capacitat de relació amb les persones, empatia, s'ha de saber posar en la pell de l'altre i també ha de tenir tot tipus d'habilitats socials. Els adjectius que podrien definir el tècnic en participació ciutadana serien:

- intuïtiu, que tingui una visió àmplia i capacitat de previsió;
- empàtic;
- que tingui un estil cooperatiu tant externament com internament;
- ha de saber delegar i generar processos de confiança.»

(Estudi de cas núm. 1)

«Ha de tenir credibilitat. És molt important que no enganyi mai a ningú. Que pugui explicar les coses com estan. Perquè si la gent se sent enganyada, ho haurà perdut tot.» (Entrevista núm. 10)

«Cal que tingui capacitat de lideratge. El seu rol és de dinamitzador, per la qual cosa necessita capacitat de crear il·lusió, empatia... confiança en si mateix i en els altres. Ha de tenir autoritat per situar cadascú en el seu lloc per poder marcar i desenvolupar les pautes de treball.» (Entrevista núm. 3)

«Per a aquesta feina es requereix capacitat d'anàlisi i interpretació dels resultats.» (Entrevista núm. 7)

«També cal tenir una capacitat creativa amb tot el que implica el disseny de processos de participació. És necessària una capacitat d'anàlisi del context –en l'àmbit polític, social, temàtic– i treballar en funció d'aquest context determinat.» (Entrevista núm. 5)

«Ha de tenir una gran capacitat d'adaptació als canvis de l'entorn i detectar les transformacions que s'estan produint en alguns barris que obliguen a replantejar el funcionament de les mateixes entitats.» (Entrevista núm. 12)

«És important tenir paciència per treballar, sobretot perquè els processos de determinació política són llargs.» (Entrevista núm. 14)

En total, les entrevistes amb informants clau i els estudis de cas varen permetre recollir una llista de fins a 37 aptituds o habilitats, que es varen treballar entre els grups de discussió per, finalment, elaborar una llista de sis grans grups de competències que es consideren especialment rellevants per a aquest perfil, i que són les següents:

- Capacitat de relació. Capacitat per posar-se en el lloc dels altres, per entendre els seus problemes i les seves demandes; capacitat per relacionar-se amb qualsevol persona independentment del seu nivell jeràrquic, del seu origen, classe social, etc.; capacitat per connectar amb els altres o empatia.

DISSENY DE LA FORMACIÓ PER ALS PROFESSIONALS EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA

- Treball en equip. Capacitat per participar, col·laborar i coordinar-se activament dins un grup de treball. Disposició per integrar-se i fer que els altres també s'integrin i participin per tal d'assolir objectius comuns. Capacitat per dirigir equips.
- Comunicació. Capacitat per redactar documents de manera clara i ben estructurada (comunicació escrita); capacitat per transmetre idees amb claredat i per expressar-se en públic (comunicació oral).
- Creativitat. Capacitat per dissenyar nous projectes, per aplicar solucions innovadores als problemes que se li plantejen, per adaptar les metodologies i tècniques genèriques a la realitat i context en què treballa.
- Adaptació. Capacitat per adaptar-se als canvis; capacitat per adquirir nous coneixements i mètodes de treball, per desenvolupar diverses activitats en l'organització.
- Anàlisi i síntesi. Capacitat per analitzar la documentació, per saber localitzar la informació rellevant dins un document i per saber transmetre la informació clau als altres.

Això no vol dir que tots els professionals en participació ciutadana hagin de tenir totes i cada una d'aquestes competències. El que aquest llistat indica són les competències més rellevants per al perfil, amb l'únic objectiu de donar pautes que puguin ajudar a orientar la selecció dels futurs professionals en participació i, sobretot, a dissenyar la formació de manera que no només s'incorporin aspectes tècnics sinó que també es tingui en compte la necessitat de desenvolupar altres habilitats de tipus més transversal, tenint sempre en compte el model participatiu pel qual s'opta.

CONCLUSIONS

El perfil emergent

- El perfil del professional en participació ciutadana és un perfil emergent que existeix des de fa temps, però que està creixent i que canvia.
- La característica principal dels perfils emergents és la desorientació que es produeix pel fet d'estar davant una professió poc regulada i que no té un reconeixement en el mercat laboral.
- Aquesta desorientació afecta de la mateixa manera les entitats contractants (empreses, administracions públiques, organitzacions del tercer sector), el sector de la formació i els mateixos treballadors.
- Per tant, és important disposar d'un model compartit per tots els agents socials implicats que serveixi com a referent per al desenvolupament i gestió d'aquesta figura.

La transversalitat

- S'observa un cert acord en el fet que la participació ciutadana ha de ser transversal: ha de constituir una manera de treballar, una cultura compartida per les diverses àrees de l'organització.
- Per arribar a aconseguir aquesta transversalitat cal que algú (els professionals en participació ciutadana) la impulsi i que posi en marxa una nova cultura organitzativa.
- I, un cop que la transversalitat estigui plenament assumida, caldrà que algú mantingui aquest sistema i sigui capaç d'assessorar les altres àrees i d'aportar expertesa i innovació als processos participatius que s'endeguin.

El perfil

- Un professional en participació ciutadana ha de ser un facilitador, un dinamitzador o un recurs per a les altres àrees de l'organització. Ha de treballar perquè la resta treballi de manera participativa.
- S'han definit quatre grans unitats de competència per al perfil. Les dues primeres tenen a veure amb la gestió de processos participatius: portar la gestió quotidiana de la participació dins l'organització i gestionar processos participatius específics. Les dues segones tenen a veure amb l'impuls de la participació ciutadana dins i fora de les organitzacions: impulsar una nova cultura de la participació entre la ciutadania i facilitar espais de relació i impulsar una nova manera de treballar dins l'organització i assessorar en temes de participació.
- Les habilitats socials i personals identificades com a més rellevants per al perfil són: capacitat de relació, treball en equip, comunicació, creativitat, adaptació, anàlisi i síntesi.
- Les habilitats socials i personals tenen un pes específic molt gran en el perfil, són tant importants com les unitats de competència definides i, per tant, és necessari que s'incloguin de manera coherent i integrada en la formació d'aquests professionals.

DISSENY DE LA FORMACIÓ PER ALS PROFESSIONALS EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA

La definició del perfil del professional en participació ciutadana que aquí s'ha plantejat és una definició que pretén ser un punt de partida per continuar treballant i avançant envers una millor gestió d'aquest perfil emergent. Entre les seves possibles aportacions està el fet de proporcionar eines per al debat i per orientar els processos de selecció de nous professionals en participació, o per organitzar la formació dels actuals professionals en participació, per a l'avaluació de competències dels professionals en participació, etc. També pot servir com a base per avançar cap a la classificació professional i per a la planificació de la carrera dels professionals en participació.

Al mateix temps, la definició de les competències del professional en participació també pot ser utilitzada pels mateixos professionals en participació, que hi poden trobar un instrument per organitzar el seu propi itinerari formatiu i professional.

Amb la descripció de les competències que desenvolupen els professionals en participació ciutadana es pretén proporcionar una base que permeti dissenyar, des del Centre per a la Participació Ciutadana de la Diputació de Barcelona, una oferta de formació continuada que s'adigui amb les necessitats reals d'aquests professionals i amb la demanda actual del mercat de treball.

ANNEX

RELACIÓ DE PARTICIPANTS EN EL TREBALL DE CAMP

Comissió d'experts

Ramon Canal. Cap d'estudis i programació de l'Àrea d'Alcaldia de l'Ajuntament de Manresa.

Joan Font. Professor de la Facultat de Ciències Polítiques i Sociologia de la UAB i membre de l'Institut de Govern i Polítiques Públiques (IGOP).

José Manuel Gil. Director general de la Fundació Catalana de l'Esplai.

Ciriaco Hidalgo. Secretari de Política Institucional de la Unió General de Treballadors de Catalunya.

Carolina Homar. Directora de l'Àrea d'Activitats i Formació de Creu Roja de Catalunya.

Maite Montagut. Professora titular de la Facultat de Sociologia de la Universitat de Barcelona.

Francesc Osan. Director de Participació Ciutadana de l'Ajuntament de Barcelona.

Carles Ramió. Vicerector de Programació, Docència i Avaluació i professor de la Facultat de Ciències Polítiques de la Universitat Pompeu Fabra.

Óscar Rebollo. Vicedegà de la Facultat de Ciències Polítiques i Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona i coordinador del postgrau Participació i Desenvolupament Sostenible.

Llorenç Serrano. Secretari de Política Social de Comissions Obreres de Catalunya.

Joan Torrella. Director de Projectes Socials de la Fundació Pere Tarrés.

Participants en el treball de camp

Antonio Albareda. Director de Cooperació.

Francesc Baltasar. Director de STE Consulting.

Joan Bausili. Coordinador de l'Àrea de Relacions Ciutadanes de l'Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda.

Ramon Capolat. Cap de servei de Relacions Ciutadanes i Solidaritat de l'Ajuntament de Rubí.

David Cárceles. Director executiu de SOS Racisme i vicepresident del Consell Municipal Associatiu de Barcelona.

Miquel Cartró. Cap de Comunicació i Protocol de l'Ajuntament de Vilafranca del Penedès.

**DISSENY DE LA FORMACIÓ
PER ALS PROFESSIONALS**
EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA

Paco Cruz. Responsable de queixes i suggeriments de l'Oficina Cívica de l'Ajuntament de Granollers.

Sebastián Cuenca. Coordinador de programes de Participació Ciutadana de l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet.

Adolf Díaz. Director de l'Àrea de Participació de Creu Roja de Catalunya.

Eulàlia Dordal. Tècnica en gestió i planificació de serveis personals del districte de Sant Andreu de l'Ajuntament de Barcelona.

Quim Expósito. Cap de Negociat d'Infància i Joventut de l'Ajuntament de Molins de Rei.

Dolça Garcia. Regidora de Participació Ciutadana de l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet.

Pere Joan Giralt. Fundació Pere Tarrés.

Ricard Gomà. Professor titular de Ciències Polítiques de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Cristóbal González. Cap de servei de Participació Ciutadana de l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet.

Rafel Grasa. Vicerector de Relacions Institucionals i professor de Relacions Internacionals de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Frederic Linares. Cap del Gabinet d'Alcaldia de l'Ajuntament del Prat de Llobregat.

Marc Majós. Tècnic de projectes d'INDIC.

Marcos Marco. Tècnic i lletrat de la Generalitat Valenciana. Membre de MUSOL Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional. València.

Maria Carme Martí. Coordinadora de programes del Pla d'actuació de Sant Cosme de l'Ajuntament del Prat de Llobregat.

Pep Martí. Responsable de projectes de la Federació d'Associacions de Veïns de Barcelona (FAVB).

Elisabet Martínez. Tècnica de Participació Ciutadana de l'Ajuntament d'Igualada.

Irene Martínez. Cap de serveis personals del districte de Ciutat Vella de l'Ajuntament de Barcelona.

Pep Martínez. Ajuntament de Sant Adrià del Besòs.

Joana Melero. Tècnica de Centre Cívic de l'Ajuntament de Sant Quirze.

Rosa Maria Miguel. Tècnica de Relacions Ciutadanes de l'Ajuntament de Badalona.

Joan Montiel. Regidor de Relacions Ciutadanes de l'Ajuntament de Rubí.

Begoña Oltra. Tècnica en projectes d'INDIC.

Àngels Perea. Responsable del programa de Participació Ciutadana de l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat.

Xavier Pérez. Tècnic de Participació Ciutadana de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat.

Fernando Pindado. Cap d'organització de l'Ajuntament de Sant Adrià del Besòs i membre de la Confederació d'Associacions de Veïns de Barcelona (CONFAVC).

Salvi Presmanes. Ajuntament de Molins de Rei.

Pilar Pujol. Tècnica de la Agència Municipal de Suport a l'Associacionisme de l'Ajuntament de Mataró.

Manel Punsoda. Tècnic polivalent en Gestió i Planificació de Serveis Personals del districte de Nou Barris de l'Ajuntament de Barcelona.

Carles Ramió. Professor titular del Departament de Ciència Política i de l'Administració i vicerector de Programació, Docència i Avaluació de la Universitat Pompeu Fabra.

Carles Riera. Director de Desenvolupament Comunitari.

Marcel Esteve Robert. Tercer tinent d'alcalde i regidor de Participació Ciutadana de l'Ajuntament de Vilafranca del Penedès.

Felisa Rodríguez. Dinamitzadora cultural de l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet.

Pilar Rodríguez. Tècnica en participació ciutadana de l'Ajuntament de Rubí.

Francesc Roma. Tècnic polivalent de Medi Ambient, Sostenibilitat i Salut del districte de Gràcia de l'Ajuntament de Barcelona.

Ángeles Ruz. Cap tècnic de promoció associativa i cooperació de l'Ajuntament de Sant Joan Despí.

Jordi Sánchez. Director de la Fundació Jaume Bofill.

Laia Torras. Responsable de programes de Participació Ciutadana de la Fundació Jaume Bofill.

Joan Torrella. Director de Projectes Socials de la Fundació Pere Tarrés.

**DISSENY DE LA FORMACIÓ
PER ALS PROFESSIONALS
EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA**

Santiago Torres. Cap de l'Àrea de Comunicació i Participació Ciutadana de l'Ajuntament de Sant Boi.

Joan Manuel Valcárcel. Gerent del Secretariat d'Entitats de Sants, Hostafrancs i la Bordeta.

Pep Vallecillos. Responsable del Departament de Dinàmica Associativa de Suport Associatiu.

Guiomar Vargas. Tècnica de l'equip comunitari del Pla Desenvolupament Comunitari de Vilassar de Mar.

Toni Verger. Tècnic de l'equip comunitari del Pla Desenvolupament Comunitari de Verdum.

Xavier Vilella. Regidor d'Ensenyament, Informació i Atenció Ciutadana de l'Ajuntament de Vilassar de Mar.

Jofre Villanueva. President del Consell de la Joventut de Barcelona.

Jaume Viñeta. Adjunt a gerència de l'Ajuntament de Calvià

Equip de recerca

Clàudia Vallvé

Rafael Folk

Kontxi Odriozola

Roser Solà-Morales

Ferran Camps

BIBLIOGRAFIA

ALICIA ALLES, M. *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, S.A., 2000.

BARNETT, R. *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Editorial Gedisa, S.A., 1994.

CACANE, N. (1992). *Nuevas profesiones y empleo en el cambio de siglo*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1992

DALZIEL, M.; CUBEIRO, J.C.; FERNÁNDEZ, G. (1998). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1998.

FONT, J. *Ciudadanos y decisiones públicas*. Barcelona: Editorial Ariel, 2001.

FONT, J.; BLANCO, I. *Polís, la ciutat participativa. Participar en els municipis: qui, com i per què?* Papers de Participació Ciutadana, 9. Barcelona: Centre per a la Participació Ciutadana de la Diputació de Barcelona, 2003.

FONT, J.; SUBIRATS, J. *Experiències de participació ciutadana als municipis catalans*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2001.

LEVY-LEBOYER, C. *Gestión de las competencias*. Ed. Gestión 2000, S.A., 1997.

LOPEZ FEA, L R. *Mundialización y perfiles profesionales*. Barcelona: Editorial Horsori, 1998.

MORALEDA, F. *Las competencias: identificación, evaluación y desarrollo*. Document intern. 2000.

MORALES, A.; ARIZA, J. A.; MORALES, E. *Gestión integrada de personas. Una perspectiva de organización*. Biblioteca de gestión Desclée de Brouwer. 1999.

PINDADO, F.; REBOLLO, O.; MARTÍ, J. *Bases, mètodes i tècniques. Eines per a la participació ciutadana*. Papers de Participació Ciutadana, 6. Barcelona: Centre per a la Participació Ciutadana de la Diputació de Barcelona, 2002.

RUBIO, F.; CRUELLES, E. «Les competències transversals, una nova perspectiva per a la formació», a *Taleia XXI*.

Tuning educational structures in Europe. Closing Conference. Brussels, 31.05.2002.

EINES PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA

DISSENY DE LA FORMACIÓ
PER ALS PROFESSIONALS
EN PARTICIPACIÓ CIUTADANA

13

www.diba.es

Flor de Maig és un centre de formació, recerca i difusió sobre noves polítiques locals, participació ciutadana i la societat del coneixement.