



Què s'ha dit?

14

La mediació comunitària: com implantar-la als ajuntaments

Grup de Treball de Mediació Comunitària
de Flor de Maig

Febrer 2002-gener 2003

QUÈ S'HA DIT, 14

**LA MEDIACIÓ COMUNITÀRIA:
COM IMPLANTAR-LA ALS AJUNTAMENTS**

GRUP DE TREBALL DE MEDIACIÓ COMUNITÀRIA DE FLOR DE MAIG

Febrer 2002-gener 2003

Què s'ha dit? Té com a objectiu difondre els continguts d'actes
(jornades, seminaris, simposis, taules rodones...) d'interès per al món local.

Si esteu interessats a rebre més informació, poseu-vos en contacte amb el CIL:

cil@diba.es

Tel. 934 020 709

© Diputació de Barcelona
Novembre de 2003

Disseny de la coberta: Estudi Accent
Producció: Institut d'Edicions
de la Diputació de Barcelona
Impressió: Gràfiques Gutenberg
Dipòsit legal: B-46152-2003

Aquesta publicació s'ha realitzat amb les aportacions de membres del Grup de Treball de Mediació Comunitària de Flor de Maig:

- M. Rosario Barranco García, Ajuntament de Sant Just Desvern
- Josep Antoni Blanco i Abad, Ajuntament de Sant Pere de Ribes
- Pilar Castillo Elies, Ajuntament de Lleida
- Joan Esteller Fontanals, Ajuntament de Palau-solità i Plegamans
- Oriol Fort i Marrugat, Ajuntament de Mollet del Vallès
- Maria Garcia Deola, Ajuntament de Parets del Vallès
- Mercè Garcia i Garcia, Ajuntament d'Esparreguera
- Anna Girona i Alaiza, Ajuntament de Vilafranca del Penedès
- Andreu Majó i Roca, Ajuntament d'Arenys de Munt
- Núria Oñoro i Majoral, Ajuntament de Rubí
- Maria Salmeron i Chacon, Ajuntament de Viladecans
- Josep Vilaró i Capella, Ajuntament de Sentmenat
- José Zaguirre Aranda, Ajuntament de Terrassa

Redactors:

- Centre per a la Innovació Local
- Salvador Puntès, director del Màster en gestió i resolució de conflictes: mediació. Les Heures, Fundació Bosch i Gimpera - Universitat de Barcelona
- Maria Munné, coordinadora pedagògica del Màster en gestió i resolució de conflictes: mediació. Les Heures, Fundació Bosch i Gimpera - Universitat de Barcelona

SUMARI

Introducció	7
SÍNTESI DE CONTINUTS	9
1. Què pot aportar la mediació comunitària als ciutadans?	11
2. Característiques de la mediació comunitària	15
2.1 Objectius	15
2.2 Premisses bàsiques	16
2.3 El procés de mediació	18
3. Diferències i similituds amb altres sistemes de resolució de conflictes	20
3.1 El judici	21
3.2 L'arbitratge	21
3.3 La conciliació	21
3.4 La negociació	22
4. La implantació de la mediació comunitària als municipis	24
4.1 Instància de mediació: la mediació comunitària informal	25
4.2 La prevenció de conflictes i la participació ciutadana	26
5. Característiques dels serveis de mediació comunitària	28
5.1 Els conflictes mediables	30
5.2 Els mediadors comunitaris	31
5.3 La difusió del servei per a una utilització correcta	34
6. Conclusió: evitar conflictes mal gestionats	35
Bibliografia	37

INTRODUCCIÓ

El document que us presentem recull les principals aportacions dutes a terme per un grup de càrrecs electes locals al llarg d'un any a Flor de Maig. Aquesta activitat tenia l'objectiu de conèixer i debatre la conveniència d'implantar serveis de mediació comunitària al món local, tal com ja passa en altres països.

Avui dia, calen noves vies i fórmules davant els conflictes emergents als quals els ajuntaments fan front de manera quotidiana. Els alcaldes i regidors es troben immersos en els conflictes de la seva ciutadania. Independentment de les competències municipals, es va desenvolupant un model d'actuació en què la institució local aposta per estar al costat dels ciutadans: escoltant-los, implicant-se en els seus problemes i buscant, amb ells, solucions. Però aquesta realitat requereix dotar-se d'eines eficaces que donin suport i que permetin fer les altres tasques que també han de dur a terme els electes locals.

L'aposta per la mediació comunitària, com a element complementari de les diverses estratègies i mecanismes de resolució de conflictes existents, és una via nova. Tal com es va destacar en les sessions de treball, la mediació comunitària ha de reforçar altres vies de resolució de conflictes o de construcció de consensos socials que ja existeixin, com ara els síndics de greuges locals, els consells consultius o altres mecanismes de participació ciutadana.

A més a més, la mediació comunitària pot anar més enllà de ser un servei municipal més; pot contribuir a difondre una cultura de la mediació que positiva unes actituds de diàleg i tolerància determinades, i a adquirir unes habilitats que ajuden en la comunicació amb les persones. Aquestes qüestions i d'altres relacionades són les que es van analitzar a les sessions de treball a Flor de Maig i que oferim en aquest document.

SÍNTESI DE CONTINGUTS

1. QUÈ POT APORTAR LA MEDIACIÓ COMUNITÀRIA ALS CIUTADANS?

El conflicte, des de la concepció de la mediació comunitària,
s'entén a partir del reconeixement de la legitimitat igual de tots els ciutadans
de definir les seves opcions d'actuar

L'ús de la mediació comunitària pot anar més enllà de l'actuació específica
de la resolució d'un conflicte puntual, i és una condició constitutiva
de les relacions socials

Les nostres comunitats són dinàmiques, estan subjectes a canvis constants. La mobilitat de la població, les transformacions de les piràmides d'edat, els nous hàbits i cultures que es desenvolupen, el desplegament de les noves tecnologies... Tots aquests factors, i molts d'altres, són una mostra dels canvis al quals s'enfronten constantment els ciutadans i que els poden provocar temor davant la incertesa i el desconeixement.

Els ciutadans es pregunten amb una certa inquietud com serà la transformació d'un barri; davant de nous serveis o actuacions, pot haver-hi visions i posicions diferents dels ciutadans, que les poden manifestar de maneres molts diverses; els problemes no tenen una solució única ni conseqüències positives per a tothom. I les causes dels problemes tampoc no són sempre òbvies i clares per a tothom.

A més, en relació amb la vida en la comunitat, sempre hi ha conflictes per la concepció i l'ús diferent que tenen les persones en fer servir l'espai públic, o el privat, quan

té repercussions sobre altres persones. Cadascun de nosaltres té una visió diferent sobre quins són els seus drets i quins són els drets dels altres. I, en aquestes situacions, tothom defensa les seves postures, alternatives o solucions, si cal davant de l'alcalde, o dels jutges si la qüestió és més greu.

El conflicte és una situació normal
que es produeix quan hi ha dues o més
opcions davant d'una situació que es
perceben com a incompatibles
o contradictòries entre si

Des de la perspectiva de la mediació comunitària, s'entén que el conflicte és una situació normal que es produeix sempre que hi ha dues o més opcions o alternatives davant d'una situació, i aquestes es perceben com a incompatibles o contradictòries entre si. En aquest sentit és quan es parla d'inevitabilitat del conflicte o, com diu Lederach (1994),

del conflicte com un element estructural i estructurador de la vida en comunitat.

Però la investigació sociològica afirma que els éssers humans se senten molt més harmònics quan no estan en conflicte amb les persones del seu entorn, que volen viure en pau, i entenen que una part important d'aquest viure bé és no tenir conflictes amb els altres.

La mediació comunitària aporta
un sistema de gestió dels conflictes
que facilita la negociació
de les contradiccions

Ara bé, el conflicte és inevitable. I, davant d'aquest, la resposta més comuna és reduir el malestar dicotomitant les situacions i, d'alguna manera, pensant que si una visió de la situació és correcta, l'altra no ho és. Poques vegades, i menys quan les persones estan submergides en un conflicte, poden arribar a pensar, i menys a admetre, que les dues visions, encara que contradictòries, siguin igual de legítimes i vàlides, i que es tracta de poder afrontar les contradiccions d'una manera negociada per trobar una solució el més satisfactòria possible per a tothom.

La mediació comunitària aporta un sistema de gestió dels conflictes que facilita aquesta negociació de les contradiccions. Mitjançant la participació directa de les persones que estan implicades en el conflicte, i amb

el suport d'un mediador neutral i imparcial, busquen trobar-hi una solució que sigui satisfactòria als interessos de totes les parts. La mediació ajuda els ciutadans, els grups, les parts a no dicotomitant el conflicte, a percebre amb una perspectiva diferent la realitat que viuen com a conflictiva i a assumir que dues parts poden tenir visions diferents i, malgrat això, resoldre pacíficament i satisfactòriament les seves diferències.

El conflicte és un procés interactiu, el resultat d'un joc comunitari, d'una construcció social producte de la creació humana, i un dipositori d'oportunitats que permet que la civilització avanci i evolucioni. El conflicte no és un perill, sinó una oportunitat, perquè té una funció social positiva que permet el desenvolupament d'intercanvis.¹

La mediació està estretament relacionada amb aquesta visió positiva del conflicte. L'entén com una possibilitat d'expressió de la diversitat enfront d'una determinada situació o demanda social. Una expressió

El conflicte no és un perill, sinó una
oportunitat, perquè té una funció social
positiva que permet
el desenvolupament d'intercanvi

que enriqueix tant les persones com la col·lectivitat on es produeix. L'entén també com a motor de canvi i millora de situacions que no són prou adequades o no estan prou ben resoltes.²

1. M. AMORÓS *et al.* *Mediació comunitària i gestió alternativa de conflictes a Catalunya. Una guia per a la governabilitat*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill, 2000.

2. F. DUKES. *Resolving public conflict*. Manchester: Manchester University Press, 1996.

Per tant, el que és important no és intentar suprimir tots els conflictes, cosa d'altra banda impossible, sinó saber trobar la millor manera de gestionar-los, tot evitant que siguin un element destorbador per a la mateixa comunitat i que trenquin els vincles i els lligams que mantenen units els individus, les famílies, els grups, tota la comunitat.

Segons com una comunitat gestioni els seus conflictes, es podran obtenir resultats positius o negatius entesos tant pel que fa al patiment individual com a la ruptura o el reforçament dels lligams socials. L'obtenció d'uns resultats o altres dependrà, sobretot, dels tipus de procediments existents per gestionar el conflicte: procediments basats en la mediació, és a dir, participatius i consensuals, o bé basats en la justícia, adversarials i delegadors. J. Faget (1995) resumeix l'oposició de les característiques entre els procediments de mediació i els adversarials en la taula 1:

Si la justícia actua en virtut d'una referència moral que exigeix el respecte del dret (legalitat) i de l'equitat, la mediació es fonamenta essencialment en la recerca d'un equilibri que es pot construir fora del dret (legitimitat), i alliberar-se, així, d'una noció genèrica d'equitat i tenir un contingut més instrumental, en relació amb els valors i els interessos de les persones en conflicte. Això significa que al caràcter universal i estatal de la justícia, la mediació proposa els principis d'acció particulars i societaris. La mediació s'inscriu, doncs, en una relació horitzontal, de relació entre la ciutadania, en què la solució es construeix d'una manera autònoma, mentre que la justícia sacralitza les relacions verticals de poder entre l'autoritat judicial i els subjectes, que són les definides en els textos normatius. Si la justícia es fa, la mediació es pren, els ciutadans se n'apropien.³

TAULA 1. Principis de la justícia i de la mediació

<i>Principis d'oposició</i>	
Justícia	Mediació
Equitat	Equilibri
Legalitat	Legitimitat
Estat	Societat
Dependència	Autonomia
Relació vertical	Relació horitzontal
Principi de ruptura	Principi de vincle

Font: adaptat de J. Faget, 1995.

3. R. DI ROSA. *La medizione. Gestione del conflitto e (ri)costruzione sociale*. Palerm: La Zisa, 2002.

El que qualifica la mediació de comunitària no és el tipus de conflicte sobre el qual s'intervé, sinó la seva potencialitat de recrear els lligams de la comunitat a través de la gestió participativa dels conflictes.

La mediació comunitària pot ajudar a crear una cultura de participació, de coresponsabilització, de respecte i de tolerància que facilita el desenvolupament i la cohesió de la comunitat

El conflicte, des de la concepció de la mediació comunitària, com veurem més endavant, s'entén a partir del reconeixement de la legitimitat igual de tots els ciutadans de definir les seves opcions d'actuar, de participar, d'accedir i d'utilitzar els béns i serveis públics, dins del respecte a la legalitat i a la llibertat dels altres ciutadans. Aquestes

opcions, individuals i col·lectives, entren sovint en contradicció entre si a causa dels diferents interessos i necessitats que volen satisfer els ciutadans fruit de la diferència original legítima. Els interessos i necessitats es defineixen per una multiplicitat de variables: edat, sexe, grup social, col·lectius de pertinença, ideologia, valors, etc. Fins a cert punt, podríem dir, en un ús ampli de la paraula, que els interessos i necessitats estan marcats per la cultura o les cultures d'adscripció dels individus i dels col·lectius.

En la mesura que la mediació es basa en una concepció plural i legítima de la cultura sobre el conflicte, l'ús de la mediació comunitària pot anar més enllà de l'actuació específica de la resolució d'un conflicte puntual, i és, com el mateix conflicte, una condició constitutiva de les relacions socials. La mediació pot ajudar a crear una cultura de participació, de coresponsabilització, de respecte i de tolerància que faciliti el ple desenvolupament i la plena cohesió de la comunitat.

2. CARACTERÍSTIQUES DE LA MEDIACIÓ COMUNITÀRIA

El paper del mediador consisteix a facilitar el procés, tot proposant un mètode d'actuació que ajudi les parts a arribar a acords, però en cap cas no pot proposar ell els acords

A continuació, es descriuen d'una manera molt sumària els trets més característics de la mediació comunitària. L'objectiu principal d'aquest apartat és oferir una visió ràpida del que entenem per mediació comunitària i del seu procés, per tal de facilitar la comprensió de com es pot implantar als ajuntaments.

2.1 Objectius

La utilització de la mediació comunitària, en sentit ampli, pot servir per assolir els dos objectius següents, definits per Bonafé-Schmitt (1992) com a instàncies i accions de mediació:

1. La instància de mediació vol dir crear una nova «cultura mediadora» que impregni la visió i la gestió dels conflictes de la comunitat.

No es tracta d'implantar cap mena de servei ni de fer processos de mediació en sentit estricte, sinó que s'intenta que els polítics, els treballadors municipals i els ciutadans comparteixin els valors que defensa la mediació i que aprenguin les seves habilitats bàsiques, que es poden aplicar tant en la resolució de conflictes com en les interaccions habituals amb altres persones.

Això tindrà conseqüències diferents:

- fomentarà la convivència cívica dels ciutadans, tot fent-los participants i coresponsables de la gestió de les seves diferències;
- incrementarà la participació ciutadana, cosa que farà minvar l'apatia i el desencís;
- incrementarà l'acceptació de la diferència de percepcions i opinions, bo i fomentant la igualtat i el respecte envers l'altre;
- millorarà el diàleg entre les persones i/o col·lectius; s'acceptarà que el conflicte té un vessant positiu.

2. L'acció de mediació vol crear un espai per resoldre conflictes comunitaris i evitar així que els conflictes es converteixin en enfrontaments violents i destructius entre les parts, siguin ciutadans o la mateixa Administració.

En aquest cas, ens referim a crear un servei professional que posi a l'abast dels ciutadans una eina que faciliti el diàleg entre les parts i que ajudi a resoldre situacions problemàtiques.

Tots dos objectius fomenten el sentiment de pertinença del ciutadà a la seva comuni-

tat i incrementen la millora de la cohesió social.

2.2 Premisses bàsiques

La mediació comunitària, com a mètode de resolució de conflictes, ha de complir les condicions o premisses bàsiques següents:

- a) *Facilitar el reconeixement mutu de les parts en conflicte i la legitimitat de tots els interessos i de totes les aportacions*

Cadascuna de les parts que participa en el procés de mediació és igualment legítima, i també ho seran les aportacions que faci durant el procés.

En la mediació comunitària, al llarg del procés, no hi ha aportacions bones i dolentes, sinó que totes s'han de respectar, mentre es realitzin amb correcció i respecte cap a l'altra persona. Són manifestacions de postures igual de legítimes i útils per al procés de construcció d'un acord.

Les habilitats bàsiques de la mediació es poden aplicar tant en la resolució de conflictes com en les interaccions personals

El que succeeix quan hi ha un conflicte és que les parts implicades perceben la realitat de maneres diferents i moltes vegades contradictòries. El mediador, una persona neutral i sense interessos personals en el conflicte, ha d'identificar les percepcions i

els interessos de cadascuna de les parts per buscar possibles estratègies que facilitin l'adopció d'actituds col·laboradores i de compromís.

Cadascuna de les parts que participa en el procés de mediació és igualment legítima

- b) *Garantir i respectar la voluntarietat de les parts tant en l'acceptació com en la continuïtat del procés*

La mediació ha de ser un procés acceptat lliurement per totes les parts, tant en el seu inici, com en cadascun dels moments que duri el procés. Aquest fet implica que no es pot obligar ningú a assistir a la mediació. Es pot aconsellar i recomanar, però sense aquesta acceptació voluntària la mediació no té sentit, de la mateixa manera que no en tindria un procés adversarial i sotmès al judici d'un tercer on es demanés a les parts que redactessin la sentència.

El paper del mediador consisteix a facilitar el procés, tot proposant un mètode d'actuació que ajudi les parts a arribar a acords, però en cap cas no pot proposar ell els acords, ni influir en alguna de les parts perquè els adopti o continuï participant en el procés.

- c) *Vetllar per l'horitzontalitat del procés de mediació*

En la mediació totes les parts són iguals, fins i tot els mediadors. No hi ha cap jerarquia de poder, saber o legitimitat, sinó que el mètode es basa en l'absoluta igualtat de totes les persones que hi participen.

Totes les persones que participen en la construcció d'un nou consens negociat adquireixen, en els processos de mediació, la condició de membre igualitari, propietari de la paraula i del procés de treball per a la construcció d'un acord o d'una nova regla de convivència. Tots tenen les mateixes possibilitats d'aportar i elegir propostes i d'arribar a un acord final.

La mediació ha de ser
un procés acceptat lliurement
per totes les parts

L'horitzontalitat del procés de mediació és també expressió de l'apropament entre la llibertat formal i la real;⁴ és a dir, que no tan sols som titulars de drets en abstracte, sinó que tenim la mateixa oportunitat que tothom de decidir què en volem fer, ja que disposem d'un repartiment just d'oportunitats per defensar-los.

El mediador ha de vetllar perquè aquesta igualtat sigui real evitant o neutralitzant les distorsions dels desequilibris de poder entre les parts, si és que n'hi ha i independentment del seu origen (cultura, situació econòmica, origen, sexe, etc.).

d) Utilitzar els recursos de manera sostenible

L'eficàcia i l'eficiència de la mediació comunitària rau en el fet que, per assolir els seus objectius, els acords, treballa amb els recursos de la mateixa comunitat.

Els acords es basen en les possibilitats reals de les persones de portar-los a terme i sempre en la mesura que la solució sigui recompenadora per a les diferents parts. Això implica que la solució ha de ser coherent amb les creences, els comportaments i les necessitats de les persones implicades.

A més, el procés de resolució de conflictes és menys costós que altres procediments, com ara els judicials, i genera menys conseqüències negatives entre les parts que hi participen.

La mediació comunitària
treballa amb els recursos
de la mateixa
comunitat per assolir els acords

e) Assegurar la legitimitat i la competència dels mediadors

Els professionals que assisteixen i faciliten els processos de mediació comunitària basen la seva legitimitat en una competència professional fruit de la formació i de l'experiència, i en una legitimitat social que els ve donada pel fet de ser uns tercers que intervenen en el conflicte sense tenir cap mena de poder per imposar un resultat final.

2.3 El procés de mediació

La mediació es basa en un procés estructurat de diàleg i comunicació entre les parts,

4. Els conceptes de llibertat formal i llibertat real han estat descrits per P. Van Parijs a *Libertad real para todos*. Barcelona: Paidós, 1996.

assistit per una tercera part que ha de ser neutral i imparcial respecte de les diferents posicions i del resultat final.

Per garantir la igualtat entre les parts en la mediació, es proposa un procés de treball que es pot dividir en cinc etapes:⁵

El paper del mediador és conduir
un procés que porta les parts
implicades a trobar respostes d'una
manera responsable

a) La informació inicial necessària

En un primer contacte entre el mediador i les parts, s'explica en què consisteix el procés de mediació i es concreta l'acord de participació voluntària en la mediació, indispensable per dur-la a terme.

En aquesta fase, el mediador també valora la idoneïtat de conduir un procés de mediació, tant segons el conflicte, com segons la voluntat de les parts per dur-lo a terme.

b) El coneixement del relat inicial de les parts

Un cop les parts accepten el procés i les regles de joc, cadascuna d'aquestes explica la seva versió dels fets. L'objectiu d'aquesta etapa és crear un primer context de respecte mutu i d'acceptació de la legiti-

mitat dels dos relats i, per tant, de les dues posicions inicials.

c) La posada en clar dels interessos i necessitats

És en aquesta etapa que les parts tenen l'oportunitat, amb l'ajut del mediador, de conèixer i reconèixer quins són els motius reals que estan en joc en el conflicte, és a dir, què hi ha darrere de la confrontació inicial.

Quan es comença a treballar a partir dels interessos de les parts, i no de les declaracions inicials, moltes vegades s'obren noves perspectives en l'enfrontament i també la possibilitat de trobar acords satisfactoris.

La mediació es basa en un procés
estructurat de diàleg
i comunicació entre les parts,
assistit per una tercera part
neutral i imparcial

d) La creació de l'agenda amb els punts clau i la generació d'opcions d'acord

Un cop s'han explicitat els interessos de les parts, cal crear una agenda de treball que resumeixi les qüestions que, de manera compartida, identifiquen el conflicte per a les dues parts.

5. Altres formulacions de les etapes del procés de mediació es poden trobar a: G. BOUBALT i CHRISTIAN LE MEUT (ed.), *Pratiques de médiation*. París: Éditions Léopold Mayer, 2000; C. MOORE. *El proceso de mediación*. Barcelona: Granica Editores, 1996.

A partir de l'agenda, es comencen a dibuixar les opcions d'acord sobre les quals les parts estan disposades a treballar.

e) La consecució d'un acord

Un cop treballades les opcions d'acord de l'etapa anterior, en aquesta cinquena i última etapa es tracta d'analitzar-les fins a arribar a la consecució d'un acord. L'única condició de l'acord és que sigui legal i viable. En

aquest cas, es redacta i, amb l'acord final de les parts en la redacció, s'arriba al definitiu de mediació.

Aquest procés, que s'ha descrit d'una manera molt esquemàtica, constitueix el nucli d'un procés de mediació. Segons la complexitat del conflicte i les diferències en les posicions de les parts, es pot necessitar més o menys temps i dedicació per aconseguir un acord, però l'esquema serà bàsicament el mateix.

3. DIFERÈNCIES I SIMILITUDS AMB ALTRES SISTEMES DE RESOLUCIÓ DE CONFLICTES

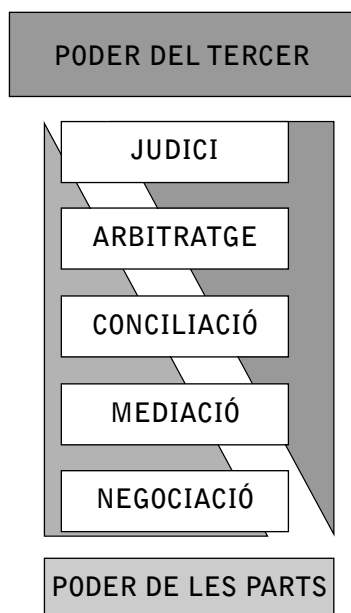
El judici significa el punt final de la comunicació directa entre les parts;
però, paradoxalment, és vist com l'únic sistema vàlid i viable
per resoldre els conflictes

La negociació es considera la situació ideal en termes de control de la solució final
per les parts enfrontades; però s'augmenta la dificultat d'arribar a un acord,
ja que no hi ha cap tercer que ho faciliti

Un dels aspectes clau que diferencia entre
si els diversos sistemes de resolució de con-
flictes és el poder que tenen les parts en
conflicte o un tercer aliè en la seva resolució.

Com es pot veure en la figura següent, el

poder del tercer és màxim en el sistema
judicial, i inexistent en els processos de
negociació. Entre aquestes dues opcions es
poden situar els altres mecanismes de reso-
lució de conflictes: l'arbitratge, la conci-
liació i la mediació.



Font: «Informe final i recomanacions
del Grup de Treball sobre Mediació Comunitària».
Les Heures, Fundació Bosch i Gimpera -
Universitat de Barcelona, Diputació de Barcelona, 2003

3.1 El judici

En el judici, un tercer, imparcial a les parts, imposa una solució del litigi. Això implica que les parts enfrontades renunciïn a construir entre elles la solució i ho deleguen a una tercera part que imposarà una solució sobre la base de la interpretació de criteris legals preestablerts. En aquest sentit, la solució imposada generalment només pot satisfer plenament una de les parts, la que surt vencedora del litigi, però mai no satisfarà òptimament les dues parts.

Un aspecte clau que diferencia
entre si els diversos sistemes
de resolució de conflictes
és el poder que tenen les parts
en conflicte o un tercer aliè
en la seva resolució

Aquest sistema de resolució de conflictes significa el punt final de la comunicació directa entre les parts, ja que, normalment, es comuniquen a través de representants experts, advocats, que defensen els seus interessos. Val a dir que, paradoxalment, en la nostra cultura el sistema judicial és vist i acceptat com l'únic sistema vàlid i viable per resoldre els conflictes, tot deixant al marge la resta de mecanismes.

3.2 L'arbitratge

L'arbitratge és un mecanisme de resolució de conflictes voluntari en què un tribunal

especialitzat escolta les parts (no necessàriament els seus representants legals) i fa un dictamen d'obligat compliment per les parts.

En un judici, un tercer imparcial a les
parts imposa una solució del litigi

Les parts accepten *a priori* la solució arbitral, però sempre tenen una certa ascendència en la construcció del procés i la possibilitat d'abandonar-lo per accedir als tribunals de justícia. És probable, però, que els tribunals de justícia prenguin en consideració el que ha dictaminat el tribunal d'arbitratge.

Tot i que aquesta tercera part imposa una solució a les parts, el paper que tenen aquestes és important, ja que el grau de formalisme del procés, tot i que és important, no ho és tant com en el cas dels tribunals de justícia.

Malgrat que l'arbitratge encara té un caràcter incipient al nostre país, actualment ja n'hi ha unes quantes instàncies. La Llei d'arbitratge 36/1998, de 5 de desembre, va significar un punt d'inflexió en el desenvolupament d'aquests procediments gràcies a la simplificació dels processos, la introducció de l'arbitratge institucional i el desplegament en lleis sectorials, com ara en el consum.

3.3 La conciliació

La conciliació és un mecanisme més informal en el qual a la tercera part se li reconeix d'entrada la capacitat de proposar la

solució, o bé de conduir les parts cap a una solució desitjada o considerada ideal a parer del conciliador.

L'arbitratge és un mecanisme de resolució de conflictes voluntari on un tribunal especialitzat escolta les parts i fa un dictamen d'obligat compliment

La força de les conciliacions sovint es basa en l'autoritat, moral, tècnica, social, religiosa, etc., reconeguda a priori, del conciliador, o per la posició d'aquesta figura en el sistema institucional. En aquest procediment, com que no està necessàriament regulat, les parts hi tenen un paper molt important, tot i que la solució final està molt encarrilada per part del conciliador.

La força de la conciliació es basa en l'autoritat, moral, tècnica, social, religiosa, etc., reconeguda a priori, del conciliador, o per la posició d'aquesta figura en el sistema institucional

Aquesta és la diferència essencial amb la mediació, on el mediador no proposa ni orienta les solucions, només facilita la comunicació entre les parts a través d'un procediment estructurat.

En el nostre context, aquest mecanisme està reflectit en figures formals com ara els defensors dels ciutadans o els síndics de greuges. Amb independència de les regulacions específiques de cada figura o situació, la força i la legitimitat de les seves actuacions es basen en el caràcter moral i d'autoritat que atorguen a aquestes figures les mateixes autoritats polítiques i la ciutadania en general.

La negociació es pot establir sense seguir un procediment preestablert i reglat: només cal que hi hagi una comunicació mínima entre les parts

Sovint, aquests síndics treballen amb tècniques pròpies de la mediació (l'escolta activa, facilitar la comunicació entre les parts, la confrontació guiada de les parts, etc.). En aquest sentit, es pot recordar l'actuació del síndic de greuges de Catalunya, quan un grup d'immigrants en situació il·legal es van tancar a l'església del Pi de Barcelona i alguns d'ells van iniciar una vaga de fam. En aquella ocasió, el síndic va actuar de mitjancer entre els col·lectius d'immigrants i les diverses autoritats sense tenir la capacitat de resoldre la situació de fons, però va obtenir un èxit final relatiu.

3.4 La negociació

En darrer lloc, tenim el sistema de construcció de la solució entre les dues parts mitjançant una negociació directa entre aquestes. Perquè això tingui lloc, cal, almenys, la comunicació directa entre les diverses parts i la no-presència d'un tercer.

Es considera la situació ideal en termes de control de la solució final per les parts enfrontades, però augmenta la dificultat d'arribar a un acord, ja que no hi ha cap tercer que ho faciliti.

La negociació és l'aproximació més senzilla i intuïtiva de tothom al conflicte: la possibilitat de poder resoldre la situació nosaltres sols amb l'altra part acostuma a ser la

primera possibilitat prevista, malgrat que no tinguem una preparació específica en negociació. És cert que la negociació es pot establir sense seguir una pauta o un procediment preestablert i reglat, sinó que només cal que hi hagi una comunicació mínima entre les parts.

La taula 2 resumeix els diferents sistemes de resolució de conflictes.

TAULA 2. Les diferències entre els diversos sistemes de relació de conflictes

<i>Sistemes de resolució de conflictes</i>				
<i>Característiques</i>	<i>Judici</i>	<i>Arbitratge</i>	<i>Mediació</i>	<i>Negociació</i>
Voluntari/involuntari/	Involuntari	Voluntari	Voluntari	Voluntari
Obligatori /no obligatori	Obligatori; subjecte a apel·lació	Obligatori; subjecte a revisió	Si hi ha acord, aquest es pot fer executable com un contracte	Si hi ha acord, aquest es pot fer executable com un contracte
Tercera part	Imposada, decisòria i sovint no especialitzada en la matèria del conflicte	Decisòria, parcialment seleccionada, sovint experta en la matèria del conflicte	Escollida amb funcions de facilitació	No hi ha tercera part
Grau de formalitat	Formalitzat i altament estructurat per normes rígides predeterminades	Menys formal; les regles de procediment i la llei substantiva pot ser establerta per les parts	Generalment informal i no estructurat	Generalment informal i no estructurat
Naturalesa del procediment	Oportunitat de cada part per presentar proves i arguments	Oportunitat de cada part per presentar proves i arguments	Il·limitada presentació d'evidències, arguments i interessos	Il·limitada presentació d'evidències, arguments i interessos
Resultat	Decisió basada en principis i en opinions raonades	A vegades, decisió basada en principis i en opinions raonades; altres vegades, un compromís sense opinió	Acord mútuament acceptat	Acord mútuament acceptat
Privat/públic	Públic	Privat, a menys que calgui una revisió judicial	Privat	Privat

Font: adaptat de S. GOLDBERG, F. SANDER i N. ROGERS. *Dispute resolution*. Boston: Little, Brown and Company, 1992.

4. LA IMPLANTACIÓ DE LA MEDIACIÓ COMUNITÀRIA ALS MUNICIPIS

La mediació comunitària incrementa el grau de coneixement i domini de les habilitats necessàries per respondre adequadament davant dels conflictes plantejats pels ciutadans

Actualment, l'Administració local té la necessitat de canviar la seva orientació de servei cap al ciutadà. La revolució dels serveis municipals dels anys vuitanta, basada en les premisses de la gestió pública eficaç i eficient i en la professionalització dels tècnics municipals, va permetre superar amb èxit les mancances que arrossegaven les administracions des de la dictadura.

Els ajuntaments, segons la seva dimensió, van incorporar tot un seguit de nous serveis i de noves tècniques de gestió, que van incrementar la quantitat i la qualitat dels serveis públics. Els ajuntaments s'han convertit en un banc de recursos i solucions, en un pas necessari per resoldre una infinitat de situacions pròpies de la vida en col·lectivitat. Però el cost d'aquest model implica que els ciutadans esperen que tot ho solucionin els ajuntaments. Això és inaguantable tant econòmicament com socialment. Econòmicament, els ajuntaments no poden suportar la pressió que genera el fet de ser els únics actors que han de donar resposta a totes les necessitats, ja que el seu increment fa que els recursos municipals vagin sempre per darrere de les necessitats i creï situacions políticament insuportables. Aquesta situació ha donat lloc a una nova manera d'entendre la pres-

tació dels serveis públics: la cooperació amb el tercer sector.

El cost social també és rellevant. El ciutadà s'ha acostumat a demanar, a delegar, a no prendre protagonisme en la resolució de les seves dificultats. Tot el sistema de prestació de serveis públics reposa en el binomi «ciutadà que demana-administració que resol». La participació del ciutadà arriba fins a l'expressió de la demanda, a la justifi-

Conèixer les tècniques de comunicació i d'actuació davant de conflictes pot ser positiu per als electes, ja que moltes vegades s'hi veuen involucrats

ficació dels requisits pel fet de ser beneficiari del servei. Tota la resta depèn del funcionari que l'atén, sigui policia, mestre, metge, treballador social, aparellador o responsable de guals.

Els moviments actuals de la ciutadania, el canvi cultural i l'increment de la cultura

democràtica porten a un nou escenari on els ciutadans seran partícips de la detecció de les necessitats, de l'elaboració de mecanismes per corregir-les i de la implantació

La mediació comunitària promou
l'actuació directa dels ciutadans
en la resolució dels seus conflictes

i avaluació d'aquests. Ens trobem, doncs, en un moment en què els ajuntaments, més que ser dipositaris de les solucions (no n'hi ha només una), han de garantir els procediments que permetin als ciutadans construir el tipus de ciutat que volen i els serveis que necessiten i determinar el grau d'implicació en la seva posada en marxa. És a dir, que no parlem de gestió de les solucions, sinó de gestió dels processos per tal que aquests siguin participatius, justos i igualitaris.

En aquest sentit, i tal com s'ha definit la mediació comunitària en aquest document, la seva implantació als ajuntaments pot tenir orientacions i utilitats diferents, segons si s'opta per implantar un procés de gestió de conflictes en sentit estricte o bé si es limita a incorporar el que s'ha anomenat la cultura de la mediació i les habilitats que aquesta utilitza.

En el primer cas parlaríem de la creació d'un servei de mediació comunitària, i ho tractarem en el capítol següent, i en el segon cas ens referim tant a la mediació comunitària informal com a la prevenció de conflictes utilitzant les tècniques pròpies de la mediació.

4.1 Instància de mediació: la mediació comunitària informal

La mediació comunitària informal es pot definir com l'acceptació i la transmissió de la cultura i de les habilitats pròpies de la mediació comunitària en la mateixa organització i en la comunitat.

Molt sovint, els ajuntaments han de fer front a conflictes, siguin derivats de la prestació dels serveis a la ciutadania, o perquè els ciutadans recorren als ajuntaments i als seus representants quan tenen problemes amb altres institucions o altres ciutadans.

Del que es tracta amb aquesta opció és d'incrementar el grau de coneixement i domini de les habilitats necessàries per respondre adequadament davant dels conflictes plantejats pels ciutadans.

Els mecanismes i les habilitats
pròpies de la mediació també
es poden utilitzar
en la prevenció de conflictes

No es tracta de formar mediadors, en el sentit estricte del terme, sinó de donar formació als treballadors municipals, especialment als que tenen relació directa amb els ciutadans (atenció ciutadana, policia local, educadors, serveis socials i sanitaris, etc.) perquè puguin actuar d'una manera més adequada en moments de tensió i conflictes amb els ciutadans. El fet de conèixer les tècniques de comunicació i d'actuació davant de conflictes també pot ser positiu per als electes que ho desitgin, ja que per

la seva condició política moltes vegades s'hi veuen involucrats.

Donar instruments als treballadors perquè puguin gestionar situacions difícils millorarà tant el benestar dels mateixos treballadors, que estaran més ben preparats per

Si es busca la participació
dels ciutadans i es tenen en compte
les seves opinions,
el descontentament i l'enfrontament
amb les institucions serà menor

afrontar els conflictes, com la satisfacció dels ciutadans, que rebran una millor resposta del treballador en situacions de conflicte.

Aquest tipus d'actuació no pretén la realització global d'un procés de mediació, i en sentit estricte no la podríem anomenar d'aquesta manera, però incorpora habilitats i tècniques que afavoreixen igualment la cultura del pacte, l'aspecte creatiu i positivitzador del conflicte i una visió dialogant de les discordances.

Les tècniques i habilitats pròpies de la mediació que serien recomanables per a la formació dels treballadors municipals són les següents: no confondre les persones amb el problema; escoltar activament i saber fer preguntes que permetin el descobriment dels interessos de les parts, i recollir les opcions d'acord i avaluar-les. És a dir, no ficar-se o deixar-se ficar en el lloc del qui té la solució, sinó facilitar a les parts l'apropiació del conflicte i de la seva solució.

4.2 La prevenció de conflictes i la participació ciutadana

La mediació comunitària es pot definir com un mecanisme de participació ciutadana, ja que es basa a promoure l'actuació directa dels ciutadans en la resolució dels seus conflictes.

La mediació és un mecanisme per actuar quan s'ha instaurat un conflicte; però, a més, es poden utilitzar els mecanismes i les habilitats pròpies de la mediació en la prevenció de conflictes i, així, permetre i afavorir la participació dels ciutadans en el disseny de polítiques públiques.

Els mecanismes i els processos de participació s'orienten cap a la definició d'una política, bé a partir de la recerca d'un consens sobre la definició d'una nova situació, bé cap al consens d'una estratègia per modificar una situació. És a dir, a través del diàleg participatiu més o menys estructurat, es convoca els ciutadans perquè guiïn l'actuació de l'Administració cap a la satisfacció d'una nova demanda o canvi social. La uti-

Els mecanismes que s'utilitzen
per promoure la participació
de la ciutadania poden
contribuir a evitar el conflicte

lització de consells consultius i sectorials, jurats populars o plans estratègics són instruments que permeten, a més de definir d'una manera participativa estratègies i polítiques concretes, reduir la possibilitat de tenir conflictes amb els ciutadans, ja que,

d'entrada, si es busca la seva participació i es tenen en compte les seves opinions en la realització de polítiques, el descontentament i l'enfrontament amb les institucions serà menor.

És a dir, els conflictes d'interessos que es generen per la lliure participació es resolen a partir d'un procediment que permet a les parts expressar-se, ser escoltades i optar per aquelles propostes que són més properes a les seves necessitats i interessos. Sovint, aquest procediment és conduït per un tercer actor, individual o col·lectiu, que gestiona el procediment i fa que la participació sigui possible i efectiva. Aquest tercer actor no té cap més compromís que la conducció del procés, ja que és imparcial res-

pecte de les parts i neutral respecte de qual-sevol de les definicions o acords als quals arribin les parts.

La taula 3 recull les similituds i les diferències principals entre els mecanismes de participació ciutadana i els de mediació comunitària.

Com es pot veure en la taula 3, són mecanismes que comparteixen moltes característiques. La principal diferència que tenen entre si és el fet que la mediació actua quan ja s'ha instaurat el conflicte i, en canvi, els altres mecanismes que s'utilitzen per promoure la participació de la ciutadania poden contribuir a evitar-lo.

TAULA 3. Participació ciutadana i mediació comunitària. Similituds i diferències

	<i>Mecanismes i processos participatius</i>	<i>Mediació comunitària</i>
Objectiu	Influir directament o indirectament en les polítiques (públiques)	Gestionar conflictes existents per obtenir un acord constitutiu de noves relacions i regles socials
Impuls	Col·lectiu	Individual i col·lectiu
Valors	Voluntarietat, pluralisme, representativitat, legitimitat, sostenibilitat, transparència, neutralitat i imparcialitat	Voluntarietat, horitzontalitat, pluralisme, sostenibilitat, legitimitat, confidencialitat, neutralitat i imparcialitat
Procediment	Verbal i escrit, públic, preestablert i decidit per tercers	Verbal, privat, flexible i adaptable a les necessitats de les parts
Orientació	Construcció de consens social	Construcció social a través de la resolució dels conflictes
Participants	Ciudadans en general, individuals o entitats	Ciudadans implicats en un conflicte
Tercer	Responsable tècnic de la gestió del procés. Legitimació professional i contractual	Facilitador de la comunicació entre les parts per a l'obtenció d'un acord. Legitimació professional i social
Motiu	Nova demanda o necessitat social	Conflicte per la contraposició d'interessos individuals o col·lectius

Font: PUNTES, SALVADOR i MUNNÉ, MARIA. *La mediació als municipis*, 2003 (inèdit).

5. CARACTERÍSTIQUES DELS SERVEIS DE MEDIACIÓ COMUNITÀRIA

Crear un servei de mediació comunitària significa que l'ajuntament s'involucra en un assumpte en què no té obligació legal d'intervenir, però en el qual ja actua habitualment: els conflictes entre ciutadans

Per tal de dur a terme els processos descrits com a mediació comunitària en sentit estricte, cal que hi hagi un espai on un mediador pugui realitzar aquests processos d'intermediació entre les parts en conflicte. Hi ha ajuntaments que l'anomenen «centres», i d'altres, «programes» o «serveis». En aquest document el definim, de manera genèrica, com a servei de mediació comunitària.

Aquest servei implica fer efectiva una altra concepció de la resolució de conflictes per part de l'ajuntament, basada en la participació i coresponsabilització dels ciutadans, i que fa prevaler el diàleg i la concertació per sobre de la resolució de conflictes pel sistema judicial. Això significa que l'ajuntament s'involucra en un assumpte en què no té obligació legal d'intervenir, però en el qual ja actua habitualment: els conflictes entre ciutadans.

A l'hora de crear centres de mediació als municipis, cal reflexionar sobre diferents elements que cada ajuntament pot definir segons els propis interessos: la titularitat (pública o privada), la provisió econòmica (gratuïta o dependent de taxes), el tipus de prestació que s'ofereix (interna o externa), el perfil dels mediadors i el tipus de conflictes a tractar.

Hem de pensar que els centres de mediació poden esdevenir un servei ciutadà més i que han de saber conviure amb la institució i amb els altres serveis i professionals, tot treballant de manera conjunta.

La creació de centres municipals de mediació comunitària és una manera de mediació

La titularitat del servei hauria de ser municipal; en canvi, la prestació d'aquest la poden assumir professionals externs contractats

formal, on es duen a terme processos de mediació que comencen amb la conflictivitat entre dues o més parts, que poden ser ciutadans, Administració, organitzacions, etc. A través d'un procés col·laborador de tots els implicats, el mediador va conduint unes etapes per facilitar l'acord dels conflictes.

Malgrat que la concreció de com ha de ser un servei depèn de molts factors i de la realitat de cada municipi, hi ha una sèrie de característiques que es poden definir com

a més preferibles i que poden servir com a orientació general per part dels ajuntaments.

Cal un espai on el mediador pugui dur a terme els processos d'intermediació entre les parts en conflicte

Per exemple, creiem que la titularitat del servei hauria de ser municipal, ja que és l'única manera d'assegurar que es compleixen els objectius que s'han descrit anteriorment; en canvi, la prestació d'aquest servei la poden dur a terme professionals externs contractats. Aquests professionals tant poden ser d'empreses mercantils, com d'entitats del tercer sector. El que cal és que tinguin una mínima qualificació professional per prestar el servei.

A continuació s'analitzaran tres de les característiques més importants del servei: els conflictes que s'hi poden tractar, el perfil dels mediadors, i la difusió que ha de tenir el servei tant dins de la població com dins del mateix ajuntament per aconseguir-ne una bona utilització.

A la taula 4, es presenten d'una manera sintètica característiques de diverses experiències de mediació comunitària, on es pot veure com es combinen les diferents opcions segons la realitat de cada país i la voluntat dels seus governants. En la darrera columna es presenten les característiques que el Grup de Treball de Flor de Maig va considerar més idònies, tot i que va deixar constància que tot servei s'ha de concretar tenint en compte la realitat de cada municipi i que les definicions generals només han de tenir un caràcter orientatiu.

Una característica que aquest Grup de Treball va debatre, i que no figura en la taula, és la conveniència de prestar el servei gratuïtament o no. Es va creure convenient fixar un preu públic de la prestació, per tal que els usuaris valorin el servei i perquè així el compromís amb aquest sigui més gran, però assegurant-se que ningú no en pugui quedar al marge per manca de recursos econòmics. En aquest sentit, i com a referent, es va parlar de la utilització dels criteris que regeixen l'atorgament del benefici de justícia gratuïta.

Els ajuntaments poden tenir un paper fonamental en els processos de mediació dels conflictes entre la ciutadania. Aquest paper és doble: d'una banda, ha de garantir els recursos per dur a terme la mediació i, de l'altra, ha d'aportar la credibilitat i la legitimitat necessàries perquè les parts puguin iniciar un procés de mediació.

Convé que la prestació tingui un preu públic perquè els usuaris valorin el servei, però ningú no en pot quedar al marge per manca de recursos econòmics

Aquests dos vessants es basen en la neutralitat i la imparcialitat atorgada a l'Administració local davant dels conflictes entre els ciutadans. La neutralitat s'aconsegueix per dues vies: d'una banda, per l'acceptació voluntària de la mediació per part de les persones implicades, i, de l'altra, pel compromís de l'ajuntament a no imposar ni suggerir cap tipus de decisió sobre els acords.

Paral·lelament, aquesta posició neutral de l'ajuntament davant els conflictes dels ciutadans afavorirà també la tasca del mediador municipal, atès que aquest professional gaudirà de les mateixes condicions que l'Administració que li dona aixopluc.

Tal com hem dit anteriorment, la neutralitat i la imparcialitat del mediador són els trets més característics de la mediació. Però, davant de conflictes de tipus convivencial o que involucren grups ètnics i culturals diversos, l'ajuntament ha de ser imparcial, o bé ha de prendre un caràcter més conciliador i advocar per una solució o una direcció determinada?

5.1 Els conflictes mediabls

Un aspecte important i previ a la posada en marxa del servei és l'anàlisi i la decisió de quins conflictes s'hauran de tractar en mediació. Moltes vegades, l'èxit o el fracàs d'un servei depèn precisament del seu grau d'adequació a les demandes de la comunitat on s'estableix.

Com es pot veure en la taula següent, hi ha diverses possibilitats de decisió quant a quins conflictes són susceptibles de ser tractats en un servei municipal de mediació comunitària. Com passa en altres característiques, cada ajuntament ha de decidir

TAULA 4. Comparació de centres de mediació comunitària

	<i>Centre de Mediació de la Selva (Girona)</i>	<i>Programa de Mediació Comunitària de Buenos Aires</i>	<i>Programa de Mediació Social de l'Ajuntament de Perpinyà</i>	<i>Centre de Mediació Comunitària dels EUA</i>	<i>Proposta del Grup de Treball de Flor de Maig</i>
TITULARITAT	Pública	Pública	Pública	Pública / privada	Pública
PRESTACIÓ	Privada	Pública	Pública	Pública / privada	Privada Concertat amb el tercer sector
MEDIADORS	Professionals	Professionals	Professionals	Voluntaris	Persones formades
TIPUS DE CONFLICTES	Sense més restriccions que les legals	Civil i mercantil	Accés a drets i serveis, i ús de l'espai públic	Sense més restriccions que les legals	Sense més restriccions que les legals
DERIVADORS	Treballadors socials, jutges, policia, mestres, etc.	Treballadors socials, jutges, policia, mestres, etc.	Treballadors socials, jutges, policia, mestres, etc.	Treballadors socials, jutges, policia, mestres, etc.	Treballadors socials, jutges, policia, mestres, etc.
RESULTATS	Acord 50%	Acord 37%	Sense dades	Acord en el 81% de les mediacions realitzades; 41% del total	

Font: «Informe final i recomanacions del Grup de Treball sobre Mediació comunitària». Les Heures, Fundació Bosch i Gimpera - Universitat de Barcelona, Diputació de Barcelona, 2003.

quin tipus de conflictes atindrà, si accepta tots els casos, excepte els que legalment ha de resoldre el sistema judicial, o bé en fa un ús més restrictiu.⁶

Els ajuntaments poden tenir un paper fonamental com a mediadors en els conflictes entre la ciutadania

Una primera qüestió que cal plantejar-se per prendre aquesta decisió és analitzar quina és la tipologia de conflictes existents al municipi, és a dir, intentar analitzar quins són els conflictes que més es produeixen al nostre municipi i que, per tant, poden anar al servei de mediació.

Segurament, no tindrem el mateix tipus de conflictes en un municipi turístic, que rep una gran quantitat de turistes els caps de setmana o en els períodes de vacances, que en un municipi industrial, on una part important de la població treballa al polígon industrial, o que en un municipi «dormitori», on la població passa bona part del dia en altres municipis i fa poca vida de poble.

En segon lloc, s'ha de decidir políticament quins conflictes es vol que es resolguin per mitjà d'aquest servei. Es pot decidir que el servei accepti tota mena de conflictes, però també es pot decidir que se'n pot fer un ús més restrictiu.

Hi ha conflictes que no són «comunitaris» en sentit estricte i per als quals hi ha altres tipus de mediació més específica, per

exemple la mediació escolar o la familiar, i s'ha de decidir si conflictes d'aquest tipus es tracten al servei de mediació comunitària o no.

Per exemple, l'ajuntament de Perpinyà només accepta els conflictes relacionats amb l'accés a drets i a serveis, i a l'ús de l'espai públic. En el cas contrari, es tractarien conflictes de tota mena: entre veïns, familiars, escolars, amb o entre associacions, mediambientals, amb empreses, etc.

També s'ha de decidir si el servei de mediació accepta conflictes en què l'ajuntament sigui una part implicada. D'una banda, l'ajuntament dóna exemple utilitzant ell mateix el servei, i això té un aspecte positiu; però, de l'altra, si el servei de mediació és municipal, sempre es pot argumentar que el mediador no té la imparcialitat requerida per fer de tercera part.

Les tres característiques més importants del servei són el tipus de conflicte, el perfil del mediador i la difusió del servei

5.2 Els mediadors comunitaris

Els professionals de la mediació són les peces clau dels serveis de mediació. Per aconseguir el seu reconeixement tècnic i social cal que compleixin certes condicions:

a) han de preservar la confidencialitat de tota la informació sorgida durant la mediació;

6. MILBURN, PHILIP. *La médiation: Expérience et compétences*. París: La Découverte, 2002.

-
- b) han de ser imparcials davant de totes les parts en el procés, és a dir, no poden afavorir una part en detriment de l'altra;
 - c) han de guanyar-se la visió d'independència del conflicte per part dels implicats;
 - d) han de ser independents de la resolució del conflicte, és a dir, no es poden manifestar proposant solucions;
 - e) han de percebre les possibilitats de col·laboració que tenen les parts i valorar els costos d'iniciar o de seguir una mediació;
 - f) han de tenir la formació necessària per poder dur a terme el procés de mediació;
 - g) han de tenir els coneixements i les competències necessaris per desenvolupar el seu treball amb la xarxa de serveis municipals, jutjats de pau, policia local, associacions i altres persones i ens que incideixin en la gestió de conflictes al municipi.

La tasca del mediador comunitari té molt d'organitzador, no tan sols de la comunicació entre les parts, sinó també de l'estructura que s'ha d'anar construint en el procés de mediació segons les parts i el conflicte concret.

Segons la seva contractació i preparació professional, es poden distingir tres tipus de mediador: institucional, extern i voluntari.

a) El mediador institucional

És un professional de l'ajuntament amb la formació necessària per fer les tasques pròpies d'aquest servei.

Pot ser un avantatge utilitzar aquesta persona si ja es disposa d'un perfil similar a l'ajuntament. En ajuntaments petits també pot

ajudar a optimitzar recursos, ja que la seva tasca no requeriria dedicació completa, tot i que aquest «doble barret» pot comportar problemes d'independència i de posicionament respecte de les parts, si l'altra part de la feina es realitza des d'una posició institucional de prestació o atorgament de serveis i/o recursos.

Un altre avantatge és que coneix la institució, els recursos que aquesta pot oferir i els tècnics d'altres serveis que hi poden estar relacionats. Per tant, es facilitaria el lligam necessari amb altres serveis de la institució.

Segons la seva contractació
i preparació professional, es poden
distingir tres tipus de mediador:
institucional, extern i voluntari

Actualment, no es recomana anar formant professionals del mateix ajuntament en tècniques molt específiques, ja que aquestes són variables en el temps, i els professionals molt especialitzats són difícils de reciclar, si es decideix variar els serveis. En canvi, sempre és necessari disposar de professionals que puguin fer el seguiment i el control de serveis contractats a l'exterior.

Un altre inconvenient dels mediadors institucionals és que és difícil veure el mediador com a part imparcial en alguns conflictes que impliquin l'ajuntament.

b) El mediador extern professional

És un professional extern a l'ajuntament. Pot ser contractat per aquesta institució o per totes les parts implicades que accedeixen als serveis de mediació.

Té com a avantatge el fet que les parts en conflicte el perceben com una persona menys compromesa amb la institució i que, per tant, té més independència respecte a la institució. De totes maneres, aquest avantatge deixa d'existir quan l'ajuntament emplaça en un espai municipal el servei de mediació, ja que els ciutadans identifiquen més el context de treball, que no pas el tipus de vinculació del professional amb la institució.

Potser l'avantatge més evident és la disponibilitat i la immediatesa de professionals formats en mediació si es recorre a la figura externa. En el plec de clàusules de contractació, es poden demanar els requisits que siguin necessaris pel que fa a la formació i experiència per prestar el servei. Cal no oblidar que, a més de la formació dels professionals, l'entitat o l'associació concursant hauria de garantir la supervisió del treball dels mediadors i la seva formació permanent.

L'èxit o el fracàs d'un servei depèn
del seu grau d'adequació
a les demandes de la comunitat
on s'estableix

L'inconvenient és que, per conèixer el context i crear lligams amb els diversos serveis de la institució, necessita invertir més temps, i no serà percebut com a personal de l'ajuntament ni tindrà les complicitats que això comporta.

c) El mediador extern voluntari

Hi ha experiències en què el mediador és una persona voluntària de la mateixa comu-

nitat local, que exerceix de mediador sense cobrar.

Aquesta figura és molt freqüent en la mediació escolar, on es busca la implicació dels mateixos escolars en la resolució de conflictes.

Cal fer una tasca de difusió
i sensibilització de la cultura
de la mediació

L'avantatge és que les parts enfrontades poden percebre més fàcilment la seva neutralitat, ja que no presta serveis de manera professional a l'ajuntament. Aquest fet pot ajudar al desenvolupament del procés de mediació.

Alguns dels inconvenients principals són que en la nostra cultura no hi ha gaire tradició d'aquests tipus d'actuacions, i també que, per la seva manca de professionalitat, pot faltar-li formació per dur un procés de mediació.

Un altre element que cal tenir en compte quan es parla de la figura del mediador extern voluntari, és el fet que aquest no té cap oportunitat de reeixir sense un suport institucional o comunitari fort. Els nens no faran mediació entre els companys si no hi ha un compromís del claustre i dels pares per fer avançar el projecte i donar suport als nens mediadors. El mateix podríem dir dels mediadors voluntaris que treballin en centres cívics, casals d'avis, casals de joventut, etc.

5.3 La difusió del servei per a una utilització correcta

En la mesura que la mediació és una qüestió nova en el nostre context, cal fer-ne una tasca de difusió i sensibilització i també dels serveis municipals de mediació que s'implantin i, sobretot, de les seves potencialitats.⁷

En aquest sentit, són crucials la preparació i la formació de la resta de serveis i del seu personal per a una correcta derivació de conflictes cap als serveis de mediació. És imprescindible que el personal municipal, especialment les persones que es veuen implicades en conflictes entre ciutadans, coneguin l'existència del servei i de la tipologia de conflictes que tracta. D'aquesta manera podran orientar correctament els ciutadans que en vulguin fer ús.

És convenient que aquesta difusió del funcionament del servei la faci el mateix personal del servei de mediació, però ha de tenir el suport dels dirigents polítics.

També és convenient que l'ajuntament faci una bona difusió de l'existència del servei a la comunitat. Aquesta difusió ha de ser conseqüent amb els recursos de què disposarà el servei, per tal de no obrir expectatives que no es puguin complir, com també amb la tipologia de conflictes que podrà atendre.

La difusió del funcionament del servei,
l'ha de fer el mateix personal del
servei de mediació, però ha de tenir
el suport dels dirigents polítics

Finalment, cal difondre l'existència del servei entre altres institucions del territori que poden intervenir en la derivació de conflictes al servei. La policia autonòmica, l'escola, el jutjat, etc. haurien de conèixer l'existència i el funcionament del servei municipal de mediació.

7. Per a més informació, centrada en el cas nord-americà, es pot consultar HICKS, LISA *et al.* *La mercadotecnia de los programas de mediación*; DUFFY, MOVER *et al.* *La mediación y sus contextos de aplicación*. Barcelona: Paidós, 1996.

6. CONCLUSIÓ: EVITAR CONFLICTES MAL GESTIONATS

Impulsar la mediació comunitària vol dir apostar pel diàleg i per la diferència en les nostres comunitats, que cada dia són més plurals i riques, però amb més diferències per conciliar

Un conflicte comunitari mal gestionat o mal resolt pot provocar conseqüències negatives, a vegades poc previsibles. Moltes vegades, un conflicte que semblava que no tenia gaire importància ha acabat sent el malson d'una comunitat. Aquest és el cost de menystenir el conflicte i de no intentar resoldre'l quan encara era fàcilment abordable.

Un conflicte comunitari mal gestionat o mal resolt pot provocar conseqüències negatives, a vegades poc previsibles

Des d'una institució governamental ja no es poden donar respostes a totes les problemàtiques d'una població que va incorporant noves necessitats de benestar a les que encara estan pendents de resoldre, sobretot en un horitzó de contenció de la despesa.

La mediació s'obre com una alternativa diferent que comporta que el ciutadà sigui un membre actiu més en la recerca de solucions socials pròpies i el coresponsabilitza en la resolució dels seus problemes. Busca que els ciutadans no recorrin al jutge o a l'alcalde quan tenen un problema, tot inten-

tant que algú els doni la raó, sinó que fomenta que siguin prou flexibles per reconèixer les raons de l'altre i que participin activament en la cerca de solucions.

La mediació, com a sistema de gestió de conflictes, permet, a més, que els costos es minimitzin, gràcies que tots els implicats col·laboren en la solució. La institució, aleshores, esdevé una proveïdora del procés, però no la responsable de cercar acords, de solucionar diferències.

La mediació comporta

que el ciutadà sigui un membre actiu més en la recerca de solucions socials pròpies i el coresponsabilitza en la resolució dels seus problemes

La confrontació amb la problemàtica diària que pateix el ciutadà i les necessitats internes que pot tenir el mateix ajuntament, permeten pensar en la mediació. Aquest punt d'arrencada possibilita unes pautes per iniciar i impulsar la mediació comunitària:

-
- La mediació comunitària és un procés de resolució de conflictes que incideix directament en la participació ciutadana i obliga, en el bon sentit, el ciutadà a responsabilitzar-se de la seva vida i de la vida en comunitat.

La mediació permet que els costos es minimitzin, gràcies que tots els implicats col·laboren en la solució

- Una comunitat que incorpora la mediació com a procés de resolució de conflictes és una comunitat que viu el conflicte des dels dos vessants: el negatiu, pel patiment que comporta, i el positiu, per la font d'energia i creativitat que pot suposar.
- La cultura de mediació té uns valors propis de compromís ciutadà, de foment de la igualtat i el respecte, d'implicació, de participació ciutadana i d'exercici actiu de democràcia.
- En la seva aplicació ciutadana, la mediació es pot començar a introduir als municipis:

- com a eina per als polítics i tècnics que, amb el seu coneixement i pràctica, transmetin els valors propis de la cultura de mediació;
- com un espai de prestació d'un servei municipal que obri les seves portes al ciutadà que té un conflicte, o
- com una formació per als ciutadans des d'espais municipals.

- La mediació municipal necessita la col·laboració de tots els agents que tracten amb el conflicte de manera directa i indirecta i el suport de l'estructura municipal.

Una comunitat que incorpora la mediació com a procés de resolució de conflictes és una comunitat que viu el conflicte des de dos vessants: el negatiu i el positiu

Per tant, impulsar la mediació comunitària vol dir apostar pel diàleg i per la diferència, aspectes clau en les nostres comunitats actuals que cada dia són més plurals i riques, però amb més diferències per conciliar.

BIBLIOGRAFIA

Aportacions bàsiques

- BARRY, J. *La justicia como imparcialidad*. Barcelona: Paidós, 1996.
- HOBBS, T. *De Cive*. Madrid: Alianza Editorial, 2000.
- HOBBS, T. *Leviatán*. Madrid: Alianza Editorial, 2001.
- HABERMAS, J. *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Editorial Cátedra, 1994.
- RAWLS, J. *Teoría de la justicia*. Mèxic: Fondo de Cultura Económica, 1995.
- VAN PARIJS, P. *Libertad real para todos*. Barcelona: Paidós, 1996.
- ZOLO, D. *La cittadinanza: appartenenza, identità, diritti*. Roma: Editorial Laterza, 1999.

Introducció a la resolució de conflictes

- LEDERACH, JOHN PAUL. *Construyendo la paz: reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Bilbao: Bakeaz/Gernika Gogoratuz, 1998.
- PALMER, M.; ROBERTS, S. *Dispute Processes. ADR and the primary forums of decision making*. Londres: Butterworths, 1998.
- SINGER, L. *Resolución de conflictos*. Barcelona: Paidós, 1996.
- TIDWELL, A. *Conflict resolved? A critical assessment of conflict resolution*. Londres: Printer, 1998.

Negociació

- FISHER, R. *Más allá de Maquiavelo*. Granica Editores.
- FISHER, R.; URY, W. *Obtenga el sí*. Mèxic: CESCO.
- FISHER, R.; BROWN, S. *Getting together*. Nova York: Penguin Books, 1989.
- RAIFFA, H. *The art and science of negotiation*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- SUSSKIND, L.; CRUIKSHANK, J. *Breaking the Impasse*. Basic Books Inc., 1987.
- URY, W.; BRETT, J.; GOLDBERG, S. *Getting disputes resolved*. Cambridge: The Program on Negotiation at Harvard Law School, 1993.
- URY, W. *Getting past no*. Nova York: Bantam Books, 1993.

Mediació

- Apuntes de psicología*, vol. 18, núm. 2 i 3, desembre 2000. Universitat de Sevilla; Colegio Oficial de Psicólogos de Andalucía Occidental.
- BARUCH BUSCH, R.; FOLGER, J. *La promesa de la mediación*. Barcelona: Granica Editores, 1996.
- BONAFÉ-SCHMITT, J.P. *La médiation: Une justice douce*. París: Syros Alternatives, 1992.
- BOUBALT, G; LE MEUT, CHRISTIAN [ed.]. *Pratiques de médiation*. París: Éditions Léopold Mayer, 2000.
- DAHAN, J. *Les médiations, la médiation*. París: Éditions Ères, 1999.
- FAGET, J. «La double vie de la médiation». *Droit et Société*, núm. 29, 1995.
- FOLBERG J.; MILNE, A. *Divorce mediation*. Nova York: Guilford, 1988.
- FOLBERG, J; TAYLOR, A. *Mediación. Resolución de conflictos sin litigio*. Mèxic: Limusa, 1982.
- FOLBERG, J.; JONES, T. *Nuevas direcciones en mediación*. Barcelona: Paidós, 1997.
- GROVER DUFFY, K. et al. *La mediación y sus contextos de aplicación*. Barcelona: Paidós, 1996.
- HAYNES, I.; HAYNES, G. *La mediación en el divorcio*. Barcelona: Granica Editores, 1997.
- DIVERSOS AUTORS. *La mediació familiar*. Barcelona: Centre d'Estudis Jurídics i de Formació Especialitzada. Col·lecció Justícia i Societat. Societat, núm. 23, maig 2001.
- MILBURN, PHILIP. *La médiation: Expériences et compétences*. París: La Découverte, 2002.
- MOORE, C. *El proceso de mediación*. Barcelona: Granica Editores, 1995.
- SAPOSNEK, D. *Mediating child custody disputes*. Jossey Bass Publishers, 1998.
- WIEVIORKA, MICHEL [dir.]. *La médiation: Une comparaison européenne*. París: Les Éditions de la DIV, 2003.

Gestió dels conflictes públics

- BACOW, L.; WHEELER, M. *Environmental dispute resolution*. Nova York: Plenum Press, 1984.
- BALUERT, J.; ZADEK, S. *Mediating sustainability. Growing policy from the grassroots*. Kumarian Press, 1998.
- BERGER, P. *The limits of social cohesion. Conflict and mediation in pluralist societies*. Westview Press, 1998.
- CARPENTER, S.; KENNEDY, W. *Managing public disputes*. Jossey Bass Publishers, 1998.
- DUKES, E. *Resolving public conflict: Transforming community and governance*. Manchester: Manchester University Press, 1996.
- GAMMAN, J. *Overcoming obstacles in environmental policymaking: creating partnerships through mediation*. New York: State University of New York Press, 1994.
- GARCÍA, S.; LUKES, S. *Ciudadanía: justicia social, identidad y participación*. Madrid: Siglo XXI de España Editores, 1999.
- KERWIN, C. *Rulemaking: How government agencies write law and make policy*. Washington D.C.: Congressional Quarterly Inc., 1999.

Mediació comunitària

- AMORÓS, M.; CAMPS, F.; PASTOR, X. *Mediació comunitària i gestió alternativa de conflictes a Catalunya. Una guia per a la governabilitat*, núm. 15, abril 2000. Fundació Jaume Bofill.
- BELPIEDE, A. [coord.]. *Mediazione culturale*. Torí: UTET Libreria, 2002.
- DI ROSA, R. *La mediazione. Gestione del conflitto e (ri)costruzione sociale*. Palerm: La Zisa, 2002.
- Programa de mediació comunitària. Informes 1998*. Buenos Aires: Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2001.
- SMITH, M. «La mediació comunitària als Estats Units». *Notes de Treball*, núm. 7, març 2000. Barcelona: Fundació Pi i Sunyer.

Mediació i cultura

- AVRUCH, K. *Culture & conflict resolution*. Washington D.C.: United States Institut for Peace Press, 1999.
- LEDERACH, J. P. *Beyond prescription: Perspectives on conflict, culture and training*. Syracuse: Syracuse University Press, 1994.
- MYERS, S.; FILNER, B. *Conflict resolution across cultures: From talking it out to third party mediation*. Amherst: Amherst Educational Publishing, 1997.

Conflictes a les organitzacions

- ACLAND, A. *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Paidós, 1993.
- CONSTINO, C.; SICKLES, C. *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos. Una guía para crear organizaciones productivas y sanas*. Barcelona: Granica Editores, 1997.

www.diba.es

Què s'ha dit?

**Gabinet d'Estudis
de la Presidència**

Rbla. Catalunya, 126
08006 Barcelona

**Centre per a la
Innovació Local**

Mallorca, 244, planta baixa
08008 Barcelona
Tel. 934 020 709
Fax 934 049 030
cil@diba.es