



EINES PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA
PARTICIPACIÓ CIUTADANA:
BASES, MÈTODES I TÈCNIQUES
(VERSIÓ ACTUALITZADA)

19

www.diba.cat

La Diputació de Barcelona, per mitjà de la Direcció de Serveis de Participació Ciutadana, investiga i presta serveis en els àmbits de la participació ciutadana i els drets humans, la integració sociolaboral per a nois i noies amb necessitats educatives i gestiona els seus equipaments per a la formació i el lleure.

EINES PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA. PARTICIPACIÓ CIUTADANA: BASES, MÈTODES I TÈCNIQUES (VERSIÓ ACTUALITZADA)



EINES PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA
PARTICIPACIÓ CIUTADANA:
BASES, MÈTODES I TÈCNIQUES
(VERSIÓ ACTUALITZADA)

19

Eines per a la participació ciutadana

**Participació ciutadana:
bases, mètodes
i tècniques** (versió actualitzada)

Eines per a la participació ciutadana

Participació ciutadana: bases, mètodes i tècniques (versió actualitzada)



**Diputació
Barcelona**
xarxa de municipis



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 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 de Participació Ciutadana de la Direcció de Serveis de Participació Ciutadana

dspc.participacio@diba.cat

www.diba.cat/flordemaig/participacio

Tel. 934 020 714

NOTA A LA SEGONA EDICIÓ

Els darrers anys hem presenciat el desenvolupament de múltiples experiències de participació ciutadana en el món local, en àmbits d'intervenció molt diferents i amb resultats dispars. El caràcter innovador d'aquestes formes de fer política convida a la reflexió sobre els principis que les inspiren i sobre les estratègies metodològiques per desenvolupar-les, reflexió a la qual els autors desitgem contribuir. En aquesta segona edició del volum se n'han revisat els continguts, i s'han ampliat els aspectes metodològics referits al disseny de processos de participació.

Joel Martí i Óscar Rebollo

© Diputació de Barcelona
Març de 2007

Producció: Direcció de Comunicació
de la Diputació de Barcelona

ISBN: 978-84-9803-207-9

Sumari

Presentació	7
Introducció	9
PART I. Les bases politicometodològiques	13
El projecte	13
Els actors	18
El procés	23
PART II. El disseny dels processos de participació	27
L'organització d'un procés participatiu. El treball en procés.	27
Les fases	32
Les tècniques.	41
Referències	49

Presentació

L'any 2002 es va publicar el número 6 de la col·lecció «Papers de Participació Ciutadana», amb el títol *Eines per a la participació ciutadana: Bases, mètodes i tècniques*. A causa de l'èxit d'aquella publicació, el Centre per a la Participació Ciutadana i els mateix autors veien clara la necessitat de fer-ne una revisió i actualització per la proliferació d'experiències participatives en el món local des d'aleshores.

Així, les pàgines que segueixen són una nova versió que els mateixos autors, Joel Martí i Òscar Rebollo, ja anuncien com una revisió de continguts i una ampliació d'aspectes metodològics referits al disseny de processos de participació.

El govern local ja no pot defugir d'incorporar la participació ciutadana en les seves polítiques, ni pot deixar d'entendre que les polítiques participatives no poden ser fruit de l'espontaneïtat, sinó que cal una estratègia clara i definida al darrere amb una metodologia i unes tècniques adequades i a mida de cada necessitat.

Dotar els implicats en aquests processos participatius d'eines clares i aplicables és precisament l'objectiu que persegueix la Diputació de Barcelona amb la difusió de documents com el que ara publiquem.

Vull agrair l'esforç i la il·lusió amb què els autors s'han tornat a implicar en aquesta nova versió d'*Eines per a la participació ciutadana: Bases, mètodes i tècniques*, ja que han aportat i abocat a les pàgines que segueixen les actualitzacions dels seus propis coneixements en la matèria i la seva experiència en pràctiques reals de participació ciutadana durant els darrers cinc anys.

Vista la importància clau de la metodologia al servei de la participació ciutadana, però, en paraules dels mateixos autors, no cal oblidar que «en aquest camí, el de construir mètodes i tècniques per posar en pràctica la participació ciutadana, els primers passos no són ni tecnològics ni metodològics, sinó polítics. Les metodologies participatives sempre tenen una base política. Si faciliten o promouen una participació més o menys oberta o restringida, o si es tracta d'informar, consultar, debatre o decidir conjuntament amb els ciutadans, no és una decisió metodològica ni tècnica, sinó política».

Carme García Lores
Diputada delegada de
Participació Ciutadana

Introducció

Totes les societats que coneixem mantenen desigualtats entre els seus membres. Aquestes desigualtats són i han estat al llarg de la història d'ordre divers. S'han plasmat, és clar, en el terreny econòmic i, així, sempre ens trobem amb algunes persones i grups que tenen molts més recursos econòmics que d'altres. Passa el mateix en el terreny cultural, amb persones i grups que han tingut, més que altres, un accés garantit a la informació, l'educació i els continguts culturals dominants, fossin els que fossin.

Totes aquestes desigualtats també han tingut, com no podia ser d'altra manera, una plasmació en el terreny polític, o sigui, en la gestió dels afers públics, en la presa de decisions sobre els aspectes que afecten el conjunt de la comunitat o que tenen a veure amb interessos generals. Així, mentre alguns individus o grups tenen i han tingut històricament una enorme capacitat d'intervenir, d'altres, en canvi, queden al marge d'aquestes decisions.

La desigualtat, tant si és econòmica, cultural o política, està i ha estat sempre present en les societats humanes. Encara que també és ben cert que les característiques i condicions d'aquesta desigualtat no han estat sempre les mateixes. Per a algunes, i només per a algunes, de les societats capitalistes de la nostra era, s'obren, al llarg del segle xx, noves possibilitats d'igualitarisme.

Si ens centrem en les desigualtats polítiques, les que es refereixen a les oportunitats que tenen els diversos grups socials per intervenir en la gestió dels afers públics, el segle xx pot ser vist com un període realment excepcional en què, per primera vegada en la història, es generalitzen bastant els drets polítics entre el conjunt de ciutadans. Hi ha excepcions, com ara les que tenen a veure amb l'edat, que fan que només els que tenen més d'una certa edat puguin participar plenament en la vida política. O amb el gènere, ja que el reconeixement dels drets polítics no es va fer igualitari entre homes i dones fins fa molt poc temps. Però, ja superat el segle xx, podem dir que s'ha tractat d'un període realment excepcional des del punt de vista de la superació de certs nivells de desigualtat política, ja que en el terreny formal-legal, aquesta igualtat política es reconeix, encara que les desigualtats continuen existint i condicionant el mapa social en el qual es dibuixen la resta de desigualtats. Dit d'una altra manera, en el pla legal-formal, dues persones que siguin molt desiguals entre si des del punt de vista econòmic, en el terreny polític tenen els mateixos drets i deures. Alguns autors, per exemple, s'ha referit al segle xx com el segle de la inclusió política, de la participació política de la classe obrera, que, històricament, era un col·lectiu que a les desigualtats econòmiques i culturals que patia hi havia de sumar la desigualtat política que suposava no poder intervenir en la gestió dels afers públics, perquè no tenia dret a votar, per exemple, o dret a presentar-se com a electes en els comicis electorals, o perquè no tenia dret a reunir-se i a associar-se, etc.

En definitiva, el segle xx ha estat per a molts ciutadans, en alguns països, el segle de la política. Generalitzant molt, sense matisar segons els països i les circumstàncies històriques, en aquest segle es consoliden els principals drets de ciutadania i, entre aquests drets, els polítics: a votar i ser votat, a associar-se, a fundar partits polítics i a participar-hi, a expressar lliurement les idees, etc. Es tracta de drets formals, certament, que després són més o menys efectius segons si es pateixen altres tipus de desigualtats o no, però no podem negar a la història l'evidència de les transformacions que en aquests països ha protagonitzat el moviment obrer i les seves organitzacions sindicals i polítiques.

Però, si el segle xx pot ser considerat el segle de la política, ja en l'últim quart de segle, a partir de la dècada dels anys setanta, són molts els autors que comencen a assenyalar frens, si no retrocessos, en les tendències igualitàries de les dècades anteriors, i això també passa en el terreny polític.

El mateix segle que va veure néixer i consolidar-se els partits polítics, especialment els d'esquerres, que va contemplar la quasi generalització del sufragi o dels drets a reunir-se i associar-se, veu que en els darrers anys algunes tendències comencen a invertir-se, i es comença a parlar, a partir dels anys setanta, de crisi de la política, o crisi de la «vella política» referint-se a les formes en què aquesta política s'havia institucionalitzat a llarg de la centúria. Això no és generalitzable a tots els països. Espanya, sense anar més lluny, s'apunta molt tard a aquest carro, i quan d'altres parlen de la crisi de la vella política democràtica, aquí s'està lluitant per aconseguir un sistema polític que la pugui garantir.

LA «VELLA POLÍTICA»

Quan ens referim a la «vella política», normalment, parlem del sistema polític de la democràcia representativa. O sigui, un sistema basat en el dret dels ciutadans i ciutadanes, a partir d'una certa edat, a escollir representants perquè exerceixin les tasques de govern de l'Estat. També ens referim, en segon lloc, a organitzacions, els partits polítics principalment, que s'encarreguen de preparar programes electorals i d'elaborar candidatures per presentar-se a les eleccions. Finalment, ens referim a altres organitzacions socials, com ara sindicats, moviments socials i ciutadans, grups d'interès, etc., que de vegades intenten pressionar, i d'altres, arribar a acords amb els governs i partits per influir en les decisions de l'Estat. A continuació, tractarem de veure fins a quin punt aquesta política està en crisi.

Segons la nostra opinió, actualment és possible identificar dos tipus de símptomes que, d'alguna manera, ens parlen d'aquesta crisi de la vella política o, si es prefereix, de la democràcia representativa. Un tipus de símptomes té a veure amb la capacitat de l'Estat per *governar* aspectes crucials de la vida en societat, com ara el control i la distribució dels recursos, la salut pública o la preservació del medi ambient, per exemple. L'altre, amb la capacitat dels ciutadans per *governar* l'Estat, i que aquest no actuï com un poder al servei de determinats interessos particulars o corporatius.

Des del primer punt de vista, cada vegada són més evidents els símptomes que apunten la debilitat de l'Estat per prendre un tipus de decisions determinat. Entre els analistes i estudiosos que volen donar explicacions a aquest fet, uns es fixen en aspectes més interns, organitzatius, burocràtics o de les lluites pel poder. Altres diuen que perquè vivim en un món cada vegada més interdependent o globalitzat. Altres, perquè veuen que és el mercat, el poder econòmic cada vegada més concentrat en poques mans, el que dicta als estats les decisions que han de prendre, i no al revés. El cas és que ja no resulten només evidents, sinó fins i tots explícites, les limitacions que tenen els estats per governar el conjunt de la societat i, en especial, aquells aspectes que afecten el model econòmic imperant. Això que diem no sols es refereix a les grans decisions de la política econòmica en

l'àmbit estatal o europeu, sinó que també es fa visible en l'àmbit local. Àvids com estan d'atraure recursos i inversions al seu territori, molts poders locals es mostren absolutament submisos davant les condicions que puguin exigir els portadors de la inversió, tant si són de tipus fiscal, urbanístic o d'un altre tipus.

També podem parlar d'una certa incapacitat de l'Estat per governar la societat quan s'ha d'enfrontar als nous reptes i contradiccions que es plantegen actualment i que, principalment, tenen a veure amb el medi ambient, amb la immigració i amb les tendències cap a la dualització de les estructures socials.

En la mesura que qualsevol tasca de govern, perquè sigui alguna cosa més que mera administració, porta implícita una dimensió de lideratge, podem assenyalar, precisament, aquesta manca, la del lideratge, sumada a l'escassetat de recursos, és clar, com una de les rèmores més evidents a l'hora d'enfrontar-se a aquestes noves contradiccions; almenys des de plantejaments, diguem-ne, «igualitaristes» per entendre'ns amb el que estem dient.

Finalment, els «afers interns», amb perdó, també tenen la seva importància. Tot el que assenyalàvem relacionat amb les lluites de poder, les resistències burocràtiques, les «capelles tecnocràtiques» i les «males companyies» suposen una limitació forta a la capacitat de lideratge i gestió que exigeix la tasca de govern.

El segon tipus de símptomes, els que tenen a veure amb la capacitat de la societat per governar l'Estat, afloren a la superfície en forma de partits polítics cada vegada més corporativitzats i professionalitzats, a més de fortament jerarquizats. I també ho fan en forma de pràctiques corruptes que, independentment de la seva envergadura real, deslegitimen clarament l'acció política i distancien els polítics de la societat i dels ciutadans. O els que reflecteixen l'absència de bases socials sòlides i la pobra vida interna de la generalitat dels partits polítics. Però, d'entre tots, potser l'evidència més clara de la debilitat dels drets de la ciutadania política es troba en l'escassa o nul·la capacitat que tenen molts ciutadans perquè l'Estat tingui en compte la seva situació i les seves demandes a l'hora de prendre les decisions.

Vistos els símptomes, pensem que és possible parlar d'una certa crisi d'allò que anomenem la *vella política*. Crisi que enforteix els grans interessos econòmics i que debilita la capacitat de la generalitat dels ciutadans per prendre part en la gestió dels afers que els afecten. L'Estat, per la seva part, es deslegitima com a àrbitre d'interessos i veu debilitar-se la seva autonomia de govern.

ALLÒ LOCAL I LA «VELLA POLÍTICA»

Govern local, desenvolupament local i pactes locals. Pot ser que aquests siguin els tres pilars sobre els quals s'ha establert una certa resposta a la crisi dels anys setanta. Crisi que nosaltres hem identificat com de fre o retrocés de les oportunitats igualitaristes: econòmiques, culturals i polítiques.

Davant de l'evidència que les «grans decisions» escapen al control de la immensa majoria de la població, ja que són realment molt pocs –encara que molt poderosos– els que les prenen i se'n beneficien, queden, per a aquells que puguin aprofitar-les, el que podríem anomenar les *microoportunitats*, siguin de govern (*govern local*), de desenvolupament econòmic (*desenvolupament local*) o de regulació concertada (*pactes locals*).

Escàs de recursos, però proper als ciutadans i als seus problemes, el govern local ha estat reivindicat per alguns com el nivell de govern de l'Estat que millor pot implantar les polítiques públiques en certs àmbits del benestar o en la «gestió» del territori, per exemple.

En sintonia amb el protagonisme del govern local, i liderat per aquest, el desenvolupament econòmic es planteja també a escala micro: com a resultat d'una certa reorganització dels recursos endògens per aprofitar millor les oportunitats que brinda el mateix territori, els seus agents i les demandes i necessitats, així com els recursos, dels diferents grups socials que componen la comunitat local.

Perquè aquest tipus de desenvolupament sigui possible, cal comprometre-hi els agents socials locals. Així es promouen noves pràctiques microcorporatistes, d'articulació de pactes socioeconòmics a escala local.

Cal observar que, tant en el pla polític com en el socioeconòmic, es tracta en bona manera d'una simple reducció d'escala. On abans teníem governs estatals forts i amb capacitat de lideratge, que organitzaven fins a un cert grau les condicions de la producció i distribució dels recursos (a través de les polítiques econòmiques, fiscals i de benestar) i intentaven construir pactes socials amb sindicats i organitzacions empresarials, en els últims anys es planteja la necessitat de governs locals que compleixin més o menys el mateix paper amb els recursos, les oportunitats i els agents socials a escala local.

Val a dir sobre les noves estratègies locals (ja siguin de govern, de concertació o de desenvolupament econòmic) que, en efecte, han produït en els últims anys bones pràctiques que són exemples de camins que s'han de seguir, però, en general, s'ha teoritzat més que no pas practicat, i això, en certa manera, ha de ser degut a la incapacitat d'aquells que havien de liderar-les per fer-ho, ja fossin administracions o organitzacions. I és precisament per enfortir-se que unes i altres reclamen la participació de la ciutadania, per tal de, amb ella i en ella, protagonitzar noves formes de fer noves polítiques.

LA NOVA POLÍTICA I LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA

Evidentment que les coses poden seguir com fins ara. Està calculat, fins i tot, que poden empitjorar encara més durant alguns anys. És evident, també, que els que estan més còmodament instal·lats en la situació actual faran poca cosa perquè les coses canviïn. Però el model és insostenible. És insostenible socioeconòmicament, perquè és brutalment desigual i condemna molta gent –i n'amenança moltíssima més– a la pobresa, a la inseguretat i a l'absència total d'oportunitats. És insostenible políticament, perquè el mercat ha enfeudat l'Estat, la qual cosa ha desvirtuat la sobirania que correspon a la societat

civil, i per la incapacitat que demostra l'Estat per gestionar el conflicte social que es deriva de la insostenibilitat socioeconòmica. És, finalment, insostenible des del punt de vista ambiental, ja que recursos que són fonamentals per a la vida humana es consumeixen a un ritme que no en permet la regeneració natural. És urgent, doncs, la tasca de construir nous processos socials que facin sostenible la vida en societat i, la veritat, no se'ns acut com es pot fer sense la participació de la gent, tant si és per perseguir un millor repartiment dels recursos com per garantir que aquells recursos no renovables no s'esgotin. Encara que, és clar, no ens referim a qualsevol tipus de participació ciutadana. Ens referim a processos participatius que tenen un fonament polític i metodològic que aposta per enfrontar-se a aquest repte.

PART I. LES BASES POLITICOMETODOLÒGIQUES

EL PROJECTE

En els últims anys, tant el món de les empreses com les administracions públiques i les associacions han mostrat un interès creixent per incentivar pràctiques participatives. Les primeres, les empreses, van començar abans, i segurament ja ens resulten familiars conceptes com ara *grups de treball*, *cercles de qualitat* o d'altres que es refereixen precisament a això, a noves pràctiques directives que posen l'èmfasi en la possibilitat que els treballadors puguin participar en decisions que afecten la qualitat o els costos, per exemple, dels béns i serveis que produeixen.

També algunes administracions, normalment ajuntaments, han impulsat durant els últims anys pràctiques participatives de la ciutadania a escala local, ja sigui en fòrums i jornades de deliberació de projectes, en agendes 21 locals, en processos de pressupostos participatius, en tallers ciutadans, en consells sectorials i territorials o amb un altre tipus de pràctiques.

Finalment, són moltes les associacions que sembla que tenen interès a incentivar aquest tipus de pràctiques i aconseguir, mitjançant la participació de les seves bases socials i socis, un grau més alt d'activitat, o la possibilitat de construir i impulsar nous projectes associatius o una presència pública més gran, més recursos i més legitimitat social i política.

El nostre interès en aquest document se centrarà en les pràctiques de participació ciutadana, ja sigui en espais construïts i impulsats per l'administració o en els que puguin protagonitzar associacions i entitats que pretenen defensar interessos generals. No tractarem, per tant, un altre tipus de pràctiques participatives com poden ser les lligades al món econòmic i de l'empresa o altres de semblants.

La participació ciutadana no s'improvisa

Però, així com el món econòmic, empresarial, ha desenvolupat durant aquests anys un cos teòric, ideològic i metodològic per posar en pràctica experiències de participació directa dels treballadors i s'ha dotat dels recursos necessaris per fer-ho (les empreses que hi tenien interès, és clar), i ha arribat, fins i tot, a crear departaments especialitzats dins de l'organització (els nous departaments de recursos humans), en el cas de les administracions i les associacions això no és així. S'ha començat més tard i l'experiència acumulada encara és escassa. És per aquest motiu que, des de fa un temps, es comença a consolidar la idea que la participació ciutadana no es pot improvisar i es fa necessari, es diu, desenvolupar cossos metodològics i instruments tècnics que orientin les noves pràctiques participatives amb la ciutadania.

Però en aquest camí, el de construir mètodes i tècniques per posar en pràctica la participació ciutadana, els primers passos no són ni tecnològics ni metodològics, sinó polítics. Les

metodologies participatives sempre tenen una base política. Si faciliten o promouen una participació més o menys oberta o restringida, o si es tracta d'informar, consultar, debatre o decidir conjuntament amb els ciutadans, no és una decisió metodològica ni tècnica, sinó política.

El que passa, doncs, és que cal aturar-se un moment a reflexionar sobre una pregunta crucial, inevitable i prèvia a qualsevol altra. Participació: per a què?

Participar per legitimar o participar per transformar

Hi ha, fonamentalment, dos grans tipus d'estratègies polítiques basades en la participació ciutadana: nosaltres les anomenem *participar per legitimar* o *participar per transformar*.

En el primer cas, la participació com a legitimació, el que es busca per part d'aquells que promouen o impulsen les pràctiques participatives és, com a resultat d'aquestes pràctiques, que les nostres posicions, objectius i interessos surtin enfortits, però sense estar gaire interessats a canviar-los. En el segon cas, el que es busca no és quedar-se com i on s'està, però més fort, consolidat o legitimat, sinó promoure canvis, transformacions en les quals es considera que la participació dels ciutadans és fonamental.

Tant les administracions com les associacions poden, i de fet així ho estan fent, adoptar una estratègia o una altra. Poden ser les administracions les que busquin legitimar-se, com també poden ser-ho les associacions. De la mateixa manera, tant les unes com les altres poden buscar en la participació ciutadana l'empenta i els recursos necessaris per canviar les coses, per construir nous projectes, és a dir, per transformar.

A continuació, apuntarem algunes reflexions metodològiques, i també alguns instruments, pensant en les potencialitats de la participació ciutadana com a estratègia per promoure canvis socials; s'entén que en la direcció d'unes ciutats i unes comunitats amb expectatives de futur, és a dir, sostenibles tant socialment com ambientalment i políticament.

Un procés educatiu... per ser transformador

La pràctica ens demostra cada dia que el principal instrument per al canvi és la gent. Som nosaltres els que canviem i, quan ho fem, canviem les coses. Aquest canvi nosaltres l'anomenem *educatiu* i, per tant, perquè les coses canviïn hem d'educar-nos, col·lectivament, perquè estem parlant del canvi de la gent.

L'educació –el canvi– és en valors, en actituds, en maneres de relacionar-se (tant en la cooperació com en el conflicte) i només és possible des de la pràctica: és la pràctica quotidiana la que, ens agradi o no, ens educa. És per aquí per on es comença a construir allò nou, per on es transforma allò col·lectiu. No es comença la casa per la teulada.

Entendre els processos participatius com a processos educatius és, per nosaltres, d'una gran transcendència, ja que ens obliga a fixar l'atenció en aspectes que moltes vegades no són tinguts en compte. Ens referim als aspectes més quotidians. Per exemple, es requereix un aprenentatge per treballar col·lectivament. Un dels punts de partida ha de ser aprendre a escoltar l'altre, i això es construeix i s'organitza cada vegada que tenim reunions, en els torns de paraula, en l'ús dels temps, en les oportunitats perquè tots i totes puguin parlar, etc. Tots aquests aspectes s'han de cuidar i organitzar.

Fonamentalment, apostar per la participació ciutadana no consisteix a redactar reglaments o a crear òrgans en els quals tinguin cabuda els ciutadans, com tampoc no consisteix a convocar més assemblees, almenys en primera instància. Exigeix, més aviat, apostar per noves maneres de fer i de relacionar-se amb la ciutadania que permetin treballar conjuntament polítics, tècnics i ciutadans en un clima de col·laboració. Com que això no és així, o almenys no acostuma a passar, tots haurem d'aprendre a fer-ho, educar-nos, i, com ja hem dit, aquest aprenentatge només es pot donar en la pràctica.

No per sabut, deixa de ser important recordar en aquest punt que cap procés educatiu no pot ser viscut com un sacrifici, com un càstig. Això potser que valgui per a l'adoctrinament, però segur que no val per a l'educació. Un procés educatiu ha d'aportar recompenses en el pla directament relacional. Per això de vegades diem que participar també ha de ser divertir-se, passar-s'ho bé, estar a gust, gaudir dels moments de relació.

Necessitem un projecte... per això el construïm

El canvi és, doncs, actitud, predisposició, formes de relació i voluntat de la gent –a més d'instruments, que acostumen a ser organitzacions–, però, cap a on va aquest canvi? Necessitem un projecte, el nostre projecte, el projecte pel qual es treballa col·lectivament, el projecte de tots els *que estan* en el procés (o almenys el de tots *nosaltres* i tots *els nosaltres*); per això hem de construir-lo, perquè el necessitem.

Quan aquest projecte col·lectiu no hi és i no es comença per construir-lo, aleshores s'*imposa* un projecte *particular* d'una de les parts.

Normalment és l'administració la que marca la pauta, ja que té els recursos i el poder, més que els ciutadans i les seves associacions. Si es tracta d'una administració governada per polítics que aposten per la participació ciutadana, és possible que s'estableixin mecanismes per discutir amb la ciutadania parts del seu programa d'actuacions. Fins i tot en els casos en què les aportacions dels ciutadans són tingudes en compte, és l'administració la que controla l'*agenda*: allò sobre què es discuteix i allò en què es participa.

El mateix pot passar a la societat civil quan és una associació o un grup de dirigents, per exemple, qui imposa l'*agenda*.

Per descomptat que, a falta d'un projecte col·lectiu, no es pot retreure a ningú, sigui associació o administració, que brindi als altres la possibilitat de discutir el seu. Sempre serà millor això que res.

Però si es vol avançar en els processos participatius, si es vol que siguin més els que s'impliquen, cal construir un projecte que sigui de tots, col·lectiu. Aquesta no és, per descomptat, una tasca automàtica, sinó que requereix un mètode.

Construir un projecte col·lectiu exigeix treballar col·lectivament tres dimensions: la dimensió dels valors (codi ètic), la dels problemes o símptomes (diagnòstics) i la de les propostes (programacions).

En la dimensió dels valors es tracta de construir col·lectivament aquells valors que inspiren la nostra pràctica transformadora, si es vol, els valors que configuren el codi ètic. Treballem amb valors com ara el respecte a l'altre i la solidaritat, però també sobre la cooperació, la sostenibilitat, la integració, etc. No es tracta d'*exercicis espirituals*, es tracta de saber per què estem treballant i amb referència a què hem d'avaluar-ho en última instància. Es tracta, sobretot, de saber allò que ens inspira i no canviarà encara que puguin canviar els instruments concrets, les formes organitzatives i els projectes que utilitzem. Es tracta, en definitiva, dels fonaments de la pràctica educativa.

En la dimensió dels problemes, el que s'ha de fer és identificar aquells que són compartits, els que interessin o preocupen al col·lectiu o són una amenaça per al conjunt de la comunitat. Això exigirà escoltar més gent. Darrere de cada problema s'ha d'identificar agents i col·lectius. Fent-ho així podem saber quins són els que generen més consens, perquè són més generals, i diferenciar-los dels més particulars. Pot passar que entre els problemes més generals n'hi hagi un que tingui un caràcter englobador d'interessos i voluntats important. Si això és així, s'obre un potencial enorme de possibilitats de *construir col·lectivament* al voltant d'aquest problema i de què fer per solucionar-lo. Però se'n tanquen o se'n dificulten altres: com ara treballar problemàtiques més allunyades d'aquella més principal. En definitiva, aquí el repte serà construir diagnòstics compartits de la situació a la qual ens hem d'enfrontar.

Finalment, sobre la base d'uns valors i uns problemes compartits, consensuats, s'hauria d'avançar cap a propostes d'acció que tendixin a superar els problemes. Parlem de programacions, d'estratègies de canvi i projectes d'acció que donen a tots i totes quotes diverses de protagonisme i possibilitats d'implicació, entenent que aquesta és la via que permet superar els problemes.

Procés i moments participatius

Segurament, quan invoquem la participació ciutadana com a estratègia per aconseguir transformacions socials, pensant en un futur millor per a més gent, no se'ns acut posar-li limitacions temporals. Podem pensar, això sí, en ciutats més obertes i democràtiques en les quals els ciutadans participen activament en la vida política. Però això, com s'organitza? Quants ciutadans, quants cops i de quina manera hem han d'obrar per fer-ho?

Fins ara utilitzàvem el concepte *pràctiques participatives*, però n'hi ha de diversos tipus. En aquest punt, és interessant establir la diferència entre *pràctiques participatives* que són *moments* i *pràctiques participatives* que són *processos*.

Un procés participatiu té una continuïtat, es construeix dia a dia i és el resultat de la interacció dels seus protagonistes. Està permanentment obert a canvis, a amenaces i a oportunitats i es prolonga en el temps tant com volen els implicats, o almenys aquells que l'impulsen.

En principi, qualsevol procés participatiu necessita moments o fases més oberts o expansius, en els quals el que es persegueix és *sumar*: opinions, propostes, gent, etc., i altres moments que podríem anomenar *de síntesi*, en els quals el que es busca és *consensuar*: aquelles opinions i propostes més compartides i, per tant, més mobilitzadores. Bé, no sempre i necessàriament s'ha de buscar allò que genera un consens més ampli, però un cert grau d'acord i compromís amb *altres* sempre és necessari si parlem de processos participatius.

Treballant en processos participatius veiem que els actors que hi intervenen poden ser canviants, sigui perquè els que hi són des del principi es van transformant o perquè s'hi incorporen actors nous. De fet, això ha de ser així perquè el procés sigui transformador: ja hem dit que el canvi està en la gent, que és la gent la que canvia i fa canviar les coses.

En els processos participatius, les organitzacions, les associacions, són indispensables. No és possible construir processos sense formes organitzatives més o menys estables que li donin continuïtat, que és allò que solem anomenar *associacions*.

Tot i així, també és possible construir únicament moments, que normalment són de síntesi. No és que aquí els mètodes i les tècniques que s'utilitzen siguin diferents. La diferència està en si aquest moment té precedents i perspectives de futur o si es tracta només d'un acte puntual. Potser es veurà millor amb exemples.

Quan una o diverses associacions lideren un pla comunitari estan impulsant un procés. Un ajuntament que convoca un o diversos tallers ciutadans per recollir opinions, criteris o propostes del tipus que sigui està organitzant un moment. Una associació de veïns que convoca una assemblea extraordinària oberta al barri per decidir una proposta o una acció està convocant un moment. En canvi, quan convoca les seves assemblees ordinàries el que organitza és un procés. Els ajuntaments també impulsen processos. Els pressupostos participatius de moltes ciutats brasileres ho són, per exemple.

ELS ACTORS

Qualsevol procés participatiu exigeix la posada en pràctica de relacions entre diferents tipus d'actors socials i sigui qui sigui qui es decideixi a impulsar una estratègia participativa tindrà la tasca de mobilitzar-los. Aquí sorgeixen aspectes crucials, i convé prendre decisions sent conscients de les conseqüències que poden derivar-se, com també convé saber quins aspectes és important treballar i no poden deixar-se a la improvisació o sotmesos a decisions gratuïtes. És per aquest motiu que ens ha semblat oportú dedicar un apartat a reflexionar sobre els actors socials que intervenen en el procés, que solen ser:

- a) La ciutadania i les seves associacions
- b) Els polítics i governants
- c) El personal tècnic en els serveis
- d) Els grups d'interès, principalment econòmic

Preguntes per dissenyar estratègies

Qualsevol dels actors que hem assenyalat abans posa en pràctica estratègies en relació amb els altres a l'hora de relacionar-s'hi. De vegades, aquestes estratègies són conscients i premeditades. Altres vegades responen a maneres de fer establertes en la cultura política dels qui les protagonitzen, que reproduïxen el que sempre han fet o vist fer sense parar-se a pensar-hi gaire.

Però, moltes vegades, també, la posada en pràctica de nous processos participatius exigirà modificar aquestes estratègies. Una manera possible de pensar les noves estratègies és fer-se preguntes en relació amb tres dimensions *necessàries* de la nostra acció col·lectiva, que sempre hi seran. És el que anomenem la dimensió del *nosaltres*, la dimensió dels *nostres* i, en tercer lloc, la dimensió dels *altres*. Vegem-ho:

Nosaltres som els que estem organitzats, potser els que liderem. Molt probablement som persones que ens coneixem, ni que sigui vagament, i que uns i altres sabem de la nostra existència. Les preguntes sobre aquesta dimensió solen ser: com ens organitzem?, com prenem les decisions?, etc.

Els nostres són aquells que volem que vinguin, per als quals ens hem organitzat, les bases socials del *nosaltres*. Per repensar les estratègies en relació amb els *nostres*, hem de fer-nos preguntes del tipus: com són?, què els interessa?, quins problemes tenen?, són iguals entre si o molt diferents tot i que són *dels nostres*?. Són iguals que nosaltres?

Els altres no són dels nostres, però poden ser aliats. També poden ser indiferents i, també, contrapart dels nostres interessos i les nostres estratègies. Els aliats s'han de buscar. Els indiferents potser serà possible motivar-los. Potser són indiferents envers nosaltres o

potser som nosaltres els que hem mostrat indiferència envers ells. Caldrà, doncs, aclarir el panorama i situar-nos bé a l'escenari. I més, tenint en compte que avui dia difícilment es poden fer gaires coses sol, per gran que un sigui, o cregui que és. Aquí caldrà plantejar-se preguntes que serveixin per treballar el conflicte i el consens amb *els altres*. Val a dir, únicament, que ni el conflicte no pot ser vist com una confrontació permanent, ni el consens com una espècie de «jurament de sang» que exigeix fidelitats i lleialtats per sobre de tot.

Els lideratges

Qualsevol procés social transformador exigeix lideratges. De fet, els lideratges hi són sempre, ja que sempre hi ha persones, col·lectius, organitzacions, administracions o grups d'interès que, almenys, *lideren la situació actual*; com altres poden estar liderant els canvis. Per tant, aquí el que és fonamental no és només qui l'exerceix, que també ho és, sinó com s'exerceix.

Una mateixa pedagogia de treball pot donar resultats diferents depenent de qui lideri el procés. Determinats processos exigeixen lideratges compartits entre les administracions i les associacions, i fracassarà qui vulgui escometre tot sol la tasca.

Finalment, és bàsic que el procés estigui *ordenat* políticament, amb els diferents rols clars. Això és important a l'hora de distingir el treball tècnic del polític, per exemple. Com també ho és que aquells que ostenten els lideratges polítics, tant si són representants institucionals com associatius, entenguin que no perquè estan «a dalt», en el lideratge polític del procés, poden exercir el mateix paper en els aspectes tècnics.

Els lideratges, contra els personalismes, poden ser col·lectius, i això és un gran avantatge en els processos participatius. A més, els diferents lideratges, polítics, tècnics i socials, han de respectar-se entre si, si es vol que el procés participatiu avanci. El contrari seria que uns lideratges volguessin encavalcar o desactivar-ne d'altres; llavors el procés no pot avançar.

Cadascú en el seu paper: contra el populisme

En els processos participatius, quan polítics, tècnics i ciutadans es troben, de vegades sembla com si tots volguessin «dissimular» el seu paper, o és que el confonen. Els polítics que governen volen presentar-se com uns ciutadans més. Alguns ciutadans es pensen que són alcaldes. Alguns alcaldes i regidors es pensen que són grans tècnics. I alguns tècnics es mouen constantment entre *fer de* ciutadans i *fer de* polítics sense arribar a *fer de* tècnics. Això condueix a processos desordenats en els quals és difícil avançar, ja que pot passar que uns acabin opinant d'allò que no entenen i els altres dient el que no els correspon.

Però el principal perill que comporta la confusió de papers entre polítics, tècnics i ciutadans es manifesta en les dificultats que apareixen a l'hora d'aïllar els debats que són fona-

mentalment tècnics (posar sobre la taula i confrontar solucions alternatives a un problema) dels de contingut polític (dibuixar el marc en el qual els debats tècnics han de moure's i prendre les decisions que permetin avançar en la solució dels problemes quan el debat tècnic ha donat els seus fruits).

Això no vol dir que una mateixa persona no pugui tenir opinions tècniques i polítiques. Això no és l'important. El que és important és que sempre estigui clar quan els debats són tècnics i quan són polítics, i no voler fer passar una cosa per l'altra.

Solem identificar com a *populisme* l'acció pública que intenta dissimular la desigualtat sota una cortina de fum suposadament «igualitarista». Populisme és dir que tots som iguals quan realment no ho som, és a dir, jo sóc igual que vosaltres, sóc dels vostres, quan no ho sóc. És a dir, que tots estem en el mateix vaixell i no dir que el vaixell és meu. Per això convé que tots siguin conscients de quina és la seva situació i posició en relació amb els altres i en relació amb els assumptes que puguin estar tractant.

Els processos de participació ciutadana, per ser eficients, exigeixen, d'alguna manera, un treball conjunt en els tres àmbits assenyalats: el polític, el tècnic i el ciutadà. Però treball conjunt no és treball «barrejat».

Qui és «expert»? contra la ideologia tecnocràtica

Fa molt de temps que ens venen la idea que els problemes als quals s'ha d'enfrontar quotidianament una comunitat té una solució tècnica superior. Dit d'una altra manera, que la millor solució sempre la donarà el millor tècnic, com si hi hagués solucions purament «tècniques» o, més ben dit, tècnicament «pures». O com si no hi hagués, dins d'una mateixa professió o disciplina, enfocaments diferents dels problemes i de les seves solucions. En l'apartat anterior, fèiem referència que convé ordenar els debats que es produeixin entre els diversos actors socials aïllant els moments més tècnics dels de contingut polític. Ara, es tracta de saber qui té dret a participar en els debats tècnics i en qualitat de què.

Els tècnics, els que s'han preparat per assumir aquest paper, acostumen a començar –no tots, és clar– representant-lo més en el seu vessant social, relacional i de prestigi, que en el seu vessant estrictament tècnic, o sigui, com a portador d'un *saber fer* davant els problemes que es plantegen. Això fa que, moltes vegades, els ciutadans del carrer es frenin a l'hora de plantejar les seves idees quan han de treballar amb ells. Per això insistim tant que qualsevol procés participatiu, primer de tot, ha de ser un procés educatiu, perquè el que ha de permetre és que tots els participants ho facin en les mateixes condicions d'igualtat i legitimitat possible, i això, a la vegada, exigeix modificar certes actituds de tots davant els altres. Els tècnics prepotents, que menyspreen el saber popular, no serveixen per treballar en processos participatius, per molt bons tècnics que siguin.

Però l'aspecte crucial, dèiem, ja no és si el tècnic ha d'intentar relacionar-se com el ciutadà i facilitar-li les coses. La decisió és anterior i se centra en si els ciutadans tenen dret de ser aquí, a participar en els debats tècnics i aportar les seves propostes.

Segons la nostra opinió, els ciutadans no sols tenen dret de ser aquí. Més aviat passa que, si no hi són, es desaprofitava una quantitat enorme d'idees i voluntats que són molt vàlides. De fet, els membres de qualsevol comunitat, els afectats per qualsevol situació o preocupats per qualsevol problema, sense ser tècnics, que no ho són, si que són, en canvi, experts. Expert vol dir amb experiència, i tots tenim experiència de viure a la nostra comunitat o de patir aquesta o aquella situació o problema, i, des de la condició d'experts que ens dóna l'experiència, segur que tenim idees i propostes per aportar. Aquesta tasca no es pot deixar només en mans dels tècnics. No oblidem que també hi ha tècnics que no són experts.

Quantitat i representativitat dels participants: de sabers, de discursos, d'interessos, de minories

Quan promovem la participació de la ciutadania en els afers públics, hem de tenir preparada la resposta a una pregunta recurrent: fins a quin punt són representatius del conjunt de la comunitat els ciutadans i les ciutadanes que hi participen?

Aquesta qüestió acostuma a ser més important per als que estan fora del procés que per als que estan dins, ja que s'acostuma a utilitzar com un argument per qüestionar-lo o deslegitimar-lo.

En termes generals convé assenyalar, en primer lloc, que els processos participatius el que busquen o el que, segons el nostre punt de vista, haurien de buscar, és construir projectes de transformació, de canvi, cap a societats més igualitàries i sostenibles, i no es pot pretendre que els que aposten per aquesta via i, en la mesura que sigui, s'hi comprometen hagin de ser una «mostra representativa» del conjunt de la societat. No obstant això, de vegades convé assegurar-se que els processos tinguin un cert grau de representativitat. Ara bé: representativitat de què? De qui? De quin tipus?

Per començar, la quantitat de participants no cal que siguin indicatiu de res. El que és correcte és parlar abans de representativitat que de quantitat de participants, perquè la representativitat pot ser quantitativa o no. Deu mil socis d'un club de futbol, per exemple, poden ser menys representatius que només deu, però de clubs diferents. Depèn de qui vulguem representar.

En segon lloc, la representativitat no cal que sigui de caràcter general, de tota la comunitat, ja que part dels seus membres poden no estar interessats, pels motius que siguin, a ser-hi presents ni estar-hi representats. De la mateixa manera que la democràcia representativa es fonamenta en l'elecció dels que voten, malgrat que hi ha els que, per diversos motius, no ho fan.

En tercer lloc, sabem que la no-participació política no respon, generalment, a actituds gratuïtes i sense fonament, ni els que no voten constitueixen un col·lectiu aleatori i canviant d'unes eleccions a unes altres. El que passa, més aviat, és que de la política, ja sigui votant, associant-se, proposant o protestant, sempre en són absents determinats grups socials:

minories, grups d'exclusos i vulnerables, immigrants, portadors d'interessos i discursos alternatius, etc.

En quart lloc, per als processos participatius, la «representativitat» és més un repte que un punt de partida, perquè, en part, s'ha de construir a còpia de sumar gent a aquest procés.

És per tots aquests motius que defensem processos que incorporin com més discursos millor, majoritaris i minoritaris. Que siguin equilibrats pel que fa als col·lectius poblacionals que hi ha (segons l'edat, el sexe, la classe social, l'ètnia) i que donin cabuda als diversos sabers i les experiències que s'acumulen sobre un tema determinat.

Participació de base individual versus participació de base associativa

Una de les disjuntives que es planteja a l'hora d'organitzar experiències de participació ciutadana apareix en el moment de la convocatòria. A qui es crida a participar i per quines vies?

En els processos socials a què ens referim els actors acostumen a ser col·lectius, ja que difícilment podem pensar en una persona «sola», que no actuï des de cap organització; ni *amb* altres ni *per als* altres.

Extremant els arguments podríem dir que la participació de base individual no existeix. El que hi ha són participants més o menys relacionats –i organitzats– amb la vida col·lectiva. O pràctiques participatives que convoquen la gent mitjançant instruments que no són associacions, encara que no per això deixin de ser necessàriament instruments «organitzats»: ràdio, premsa, accions o propaganda institucional, etc.

Tant en el cas del participant que hi assisteix en representació d'una entitat com en el cas del que ha estat captat aleatòriament, el porta allà, a la pràctica participativa, algú que s'ha organitzat per fer-ho i que acostuma ser, a més, un actor institucional. De la mateixa manera, ambdós representen algú. El primer, la seva entitat, i el segon, els ciutadans «no organitzats», perquè això és el que es busca quan se'l convoca.

No obstant això, malgrat que la participació d'associacions o organitzacions és una condició necessària perquè els processos tinguin continuïtat, s'ha de reconèixer que la situació en què moltes es troben no facilita, precisament, la tasca. S'acusa el moviment associatiu de manca de representativitat, de manca de democràcia interna, de debilitat en les bases socials, de manca de projecte, d'excessiu corporativisme i molts personalismes, etc. Segons la nostra opinió, moltes vegades aquesta crítica és fonamentada i no la podem amagar sota la catifa.

També es parla que molts ciutadans i ciutadanes viuen conscientment distanciat del món associatiu, però poden tenir interès a implicar-se en processos participatius. Com també es diu que la participació de persones a títol individual constitueix una alternativa a les debilitats que pugui demostrar el moviment associatiu, podríem dir. Això també pot ser cert.

Però la qüestió clau, com dèiem, està en si és possible donar continuïtat als processos sense associacions, sense estructures organitzatives que liderin i articulïn projectes, promoguin canvis, organitzin i convoquin, etc., i la resposta és NO, no és possible. És des d'aquesta evidència que nosaltres defensem tant la presència dels ciutadans organitzats com l'organització dels ciutadans que no ho estan. Com també defensem la incorporació d'altres ciutadans que no estiguin associats i que, per tant, puguin aportar altres perspectives i opinions construïdes fora de l'àmbit de decisió i influència de les associacions. En definitiva, ens sembla que els processos que poden tenir més interès són els que conjuguem ambdós tipus de participació i, fent-ho així, contribueixen des de la seva dimensió educativa —aquesta és la clau, insistim— tant a l'obertura de les associacions als ciutadans no associats, com a una major presa de consciència per part d'aquests ciutadans sobre la necessitat de les associacions. Dit d'una altra manera, ens interessen processos participatius que promoguin l'associacionisme, que de vegades voldrà dir ampliar les bases socials de les associacions i de vegades voldrà dir que aquestes associacions adoptin noves maneres de fer i de relacionar-se, que es renovin. I ens interessa per poder donar protagonisme a la gent, a través de diverses formes associatives, en el lideratge dels processos. Grups de ciutadans no organitzats no lideren.

EL PROCÉS

El procés és el resultat de les relacions que mantenen els actors socials que hi intervenen. Aquest resultat té una part que podríem anomenar *substantiva*, de continguts (urbanisme, habitatge, ocupació, educació, salut, assistència, etc.) i una altra que podríem anomenar *relacional*, que es refereix a maneres de fer i relacionar-se.

És clar que si no hi ha canvis en la dimensió substantiva difícilment podrem parlar d'un projecte transformador, però perquè això passi és la dimensió relacional la que hem de treballar.

Busquem que el procés sigui eficaç (amb resultats) i eficient (optimitzant recursos). Però, perquè són processos educatius, no ens interessa una eficàcia immediatista, a curt termini. Com tampoc no ens interessa l'eficàcia en el pla substantiu si ens oblidem de la dimensió relacional.

Consens i conflicte

En les relacions socials, consens i conflicte són les dues cares d'una mateixa moneda. Difícilment ens movem en el conflicte permanent. Fins i tot per construir un desacord es necessiten acords. Com tampoc s'està en una situació en total desacord sobre tot. D'entrada, cal assumir l'existència de conflictes en el procés, però no per «resignar-se», sinó per gestionar-los de manera que el procés avanci.

El conflicte pot ser obert, espontani, imprevist i imprevisible. Pot ser, i moltes vegades és, ingovernable. Però el consens, no. El consens s'ha de construir, i s'ha de construir des de l'únic lloc on és possible fer-ho: des del conflicte. Així, construir consensos dependrà sempre de com gestionem el conflicte.

Si ens situem davant el conflicte des del que podríem anomenar una cultura *competitiva*, el que compta, llavors, és vèncer. Si, al contrari, ens situem davant del conflicte des del que podríem anomenar una cultura *col·laborativa*, llavors el que importa no és vèncer, sinó «avançar».

Per «vèncer» val tot o quasi tot: val mentir i ocultar informació, val menysprear l'altre-oposat i, és clar, no col·laborar amb ell. Per «avançar», tot el contrari. En el «vèncer» s'ha de guanyar algú, mentre que és possible «avançar» amb altres, junt amb altres.

Participar és decidir?

Un enquestador arriba al domicili d'una família per fer una enquesta sobre hàbits familiars. El rep la dona i l'enquestador li pregunta qui pren les grans decisions familiars. La dona respon immediatament que el seu marit. Llavors, l'enquestador li demana si li pot donar algun exemple del tipus de decisions que ella acostuma a prendre, i la dona li respon que

va ser ella qui va decidir el canvi de pis i qui va gestionar la hipoteca, i que va fer el mateix en relació amb el canvi de cotxe. L'enquestador, intrigat, pregunta immediatament per les «grans decisions que pren el marit». Llavors, la dona respon amb un parell d'exemples: «És el meu marit qui decideix el que s'hauria de fer a l'Afganistan o com es podria solucionar en aquest país el problema de l'atur i de la corrupció».

La distinció clàssica entre *democràcia representativa* i *democràcia participativa* radica precisament en la presa de decisions. Mentre que en la primera, la representativa, les decisions són preses per «representants» dels ciutadans, en la segona, la democràcia participativa, són els ciutadans els que les prenen directament. Per això, moltes vegades s'ha entès per participació ciutadana els diferents mecanismes, instruments o processos que permetin als ciutadans i ciutadanes participar en la presa de decisions públiques.

Segons la nostra opinió, aquest plantejament polític requereix una reflexió prèvia amb relació al significat de *prendre decisions*. Estem tan poc acostumats a prendre decisions en àmbits públics que, moltes vegades, distorsionem el sentit real que té. Normalment, per tirar endavant qualsevol tasca, qualsevol projecte, qualsevol empresa, i sempre que es treballi en procés, la presa de decisions no és un acte puntual, aïllat, que va passar un dia i ja no es tornarà a repetir. És més aviat una necessitat constant. Permanentment s'han de prendre decisions. Unes de més importància i d'altres, potser, menys rellevants, però difícilment ens trobarem amb projectes i/o activitats que requereixin per a la seva realització la presa d'una única decisió universal.

Pensem, fins i tot, en el cas d'una pràctica participativa en la qual es convoca la ciutadania a «prendre la decisió» sobre quin tipus d'equipament s'ha de construir en un solar municipal. Posem per cas que en la deliberació de les propostes s'arriba a especular sobre tres opcions diferents: la construcció d'una llar d'infants, la d'un centre d'acollida d'immigrants i la d'un casal de barri. Bé, quan arriba el moment de prendre la decisió, si aquest moment s'entén de manera puntual, pot ser que s'opti per una de les tres opcions, però difícilment es podrà anar gaire més enllà.

Sigui quina sigui la decisió presa pels ciutadans, tant si es tracta de la llar d'infants, com del centre per als immigrants o el casal de barri, encara quedaran pendents moltes coses per «decidir»: quin pressupost es destinarà a l'obra? Qui tindrà dret a gaudir-ne? Amb quins criteris energètics es construirà l'edifici? Per quin model (públic, de mercat, mixt o social) s'optarà per gestionar-lo? Quin tipus d'activitats s'hi realitzaran? I, com aquestes, moltes decisions més.

Si el que es vol és que els ciutadans decideixin sobre aquestes coses i moltes d'altres que segur que sorgiran, llavors no podem pensar en un únic moment, sinó més aviat en un procés de construcció col·lectiva d'un projecte, que s'ha d'organitzar de manera que això sigui possible.

Des d'aquest punt de vista, d'alguna manera es desdibuixa la transcendència que pugui tenir un determinat acte decisor i, en canvi, cobren rellevància les formes en què s'organitzen les relacions més o menys quotidianes entre tots els agents implicats en el projec-

te: que siguin més o menys transparents, que la informació sigui suficient, prou clara i en els temps adequats, i que el resultat final sigui conseqüència d'un procés de treball conjunt, col·lectiu, de construcció del projecte.

En definitiva, la presa de decisions pot ser vista de dues maneres diferents: com un moment puntual o com un procés continuat. En ambdós casos, tanmateix, cal organitzar-la.

Les regles del joc

Una pràctica participativa pot ser vista com un joc: diversos participants són convocats a una partida... i el primer que volen saber són les regles del joc.

Les regles han de reunir diversos requisits: han de ser clares i que tothom les pugui entendre. També han de ser eficaces i que permetin que el joc es desenvolupi, han de preveure el màxim nombre de situacions possibles en el desenvolupament de la partida i, finalment, han d'establir, d'entrada i per a tots els participants, les condicions en què serà possible canviar-les i el procediment que se seguirà per fer-ho.

Establir les regles del joc és establir les condicions de la participació: que sigui més o menys oberta o restringida, que permeti que els diferents col·lectius s'expressin en condicions de major o menor igualtat, etc.

Bé, segurament, el més important que s'ha de desitjar amb relació a les regles del joc és que tots els participants les respectin.

Planificar el procés

Qualsevol procés participatiu sempre té elements imprevisibles. De vegades es presenten en forma de frens o resistències, però d'altres, en forma de noves oportunitats no previsibles. Ordenar el procés políticament i tècnica, i aclarir i respectar les regles del joc ha de ser compatible amb la flexibilitat necessària per evitar els obstacles i aprofitar les oportunitats que puguin anar sorgint.

No ens estem endinsant en cap renúncia metodològica. Els mètodes i les tècniques són necessaris per organitzar els processos, però un mètode no és una recepta. Més aviat és un saber fer. Això ve al cas perquè cal aclarir que el bon fer metodològic no està renyit amb allò que algú pugui veure com una improvisació i que nosaltres preferim assenyalar com la capacitat de reacció davant dels nous escenaris que es puguin configurar. En la segona part del llibre, donem algunes eines sobre aquest tema.

PART II. EL DISSENY DELS PROCESSOS DE PARTICIPACIÓ

Per tot el que s'ha dit fins ara, sembla clar que per «fer participació» necessitem pensar estratègicament. Per tant, necessitem mètodes. Mètodes contextualitzats en els territoris, organitzacions i persones, i mètodes flexibles per poder adaptar-se a les resistències i oportunitats de cada procés i moment, però mètodes al cap i a la fi. Etimològicament, *mètode* prové del grec *méthodos* ('camí per arribar a una meta') i es refereix, per tant, a l'estratègia mitjançant la qual volem arribar al projecte polític que hi ha darrere d'«allò participatiu». Els mètodes per a la participació, doncs, no fan referència a mecanismes i òrgans de participació específics (els consells, els fòrums, etc.) o als sistemes de normes que els sustenten, ni tan sols a les tècniques de debat que puguem utilitzar (tallers, discussions de grup, etc.), sinó a l'estratègia que hi ha darrere de tot això. En les pàgines següents parlarem, en primer lloc, sobre com organitzar el procés en diferents àmbits i espais de treball; seguidament s'apuntaran elements per dissenyar les possibles etapes i fases, i, finalment, s'introduirà la «caixa d'eines» de què podem disposar per posar en joc processos de participació ciutadana.

L'ORGANITZACIÓ D'UN PROCÉS PARTICIPATIU. EL TREBALL EN PROCÉS¹

Abans hem dit que en un procés participatiu intentem canviar determinades *maneres de fer i de relacionar-se*. El disseny metodològic ha de facilitar-ne el camí, i, en aquest sentit, assenyalarem sis punts que s'han de considerar.

Organitzar, enfortir i diversificar lideratges

Una primera qüestió que s'ha de plantejar es refereix a l'actor o als actors que impulsen i assumeixen el *lideratge del procés*. Quan parlem de lideratge no ens referim a personalismes, sinó a qui promou públicament el que s'està fent (perquè espontàniament no surt per si sol, i perquè tota la comunitat no es pot autoconvocar a la vegada). De vegades, qui promou són les administracions (en el seu àmbit polític i/o tècnic), d'altres, el teixit associatiu o ambdós conjuntament.

És a través d'aquests actors que comencem a treballar, i això implica no sols que són la porta d'entrada a la comunitat, sinó que també són per qui ha de començar el procés. Així, un primer objectiu pot ser el de capacitar i/o enfortir aquests actors per exercir el lideratge. L'experiència ens ha demostrat que, quan aquest procés és dèbil, si no es comença a enfortir des del principi s'acabarà pansint quan l'equip tècnic acabi la seva feina. Amb altres paraules, *el canvi ha de començar per les mateixes institucions que pretenen exercir aquest lideratge*, ja que «allò participatiu» no comença en els altres, sinó en nosaltres mateixos: una organització burocratitzada o institucionalment fragmentada (com ara moltes administracions) i/o basada en velles cultures polítiques de personalismes i avantguardes (com ara moltes associacions) serà incapaç de transformar el seu entorn si és inca-

1. Una primera versió d'aquest apartat està publicada a J. MARTÍ, 2004, «Els diagnòstics comunitaris; estratègies metodològiques» Quaderns d'Educació Contínua, núm. 11, p.18-41

paç de transformar-se a si mateixa i d'organitzar-se per a la participació. També pot ser un objectiu diversificar el lideratge, és a dir, incorporar al llarg del procés nous actors que s'hi puguin sumar; al cap i a la fi, un procés participatiu ha de tenir lideratges no sols col·lectius, sinó també com més plurals millor.

En el pla institucional, espais com ara les *comissions de seguiment*, de les quals parlem més endavant, han de servir perquè aquests lideratges siguin públics, transparents i puguin «retre comptes» davant de tots els actors.

Fomentar voluntats compartides i relacions de confiança

Més enllà de qui el promou, la posada en marxa d'un procés participatiu ha de comptar amb la complicitat d'altres actors institucionals implicats en diferents àmbits (polític, tècnic, ciutadà, empresarial). Això no significa partir de la base que tots estem d'acord (que sol ser una mala manera de començar), sinó reconèixer que, malgrat que tenim interessos i punts de partida diferents, també tenim la voluntat, compartida, d'arribar a consensos que permetin avançar (i reconèixer, per tant, el conflicte com un motor de transformació i no com un bloqueig o un joc de suma zero, en què uns guanyen i altres perden).

És difícil avançar en un context en què els actors clau ignoren o, directament, boicoten el procés. De vegades, això passa a l'interior d'una mateixa organització (per exemple entre regidories, departaments, àrees o «cadires» d'una mateixa organització), i de vegades passa en la relació entre diversos actors (per exemple, moltes vegades processos impulsats des de les administracions són acollits amb desconfiança entre el teixit ciutadà, i viceversa). La naturalesa del bloqueig ha d'ajudar a definir l'estratègia que s'ha de seguir en cada cas. De vegades, el motiu de les desconfiances està en conflictes i debats substantius i, per tant, es tracta de posar els temes sobre la taula i començar a buscar vies per avançar. Altres vegades, tenen més a veure amb la manca de voluntats i tancaments socials produïts per personalismes, pors, cultures polítiques, incapacitats, petites parcel·les de poder o proximitats electorals. Hem de treballar per a l'apropament i les actituds col·laboratives, amb la cautela necessària per no aguditzar aquests tancaments, però sense renunciar a l'aïllament si cal per avançar.

Malgrat que, en gran manera, aquestes qüestions s'han de treballar en els inicis del procés, el seu desenvolupament ha de possibilitar el coneixement mutu, ajudar a construir ponts i promoure relacions de confiança entre els actors.

Dels equips tècnics als grups motor

La conducció d'un procés participatiu necessita un equip tècnic amb les competències necessàries per dissenyar i desenvolupar l'estratègia metodològica. De vegades, es tracta d'un equip extern contractat específicament per conduir un projecte delimitat en el temps. Altres vegades, són professionals (per exemple personal tècnic municipal de participació) que hi dediquen tota la jornada, o una part. La primera opció garanteix una major

equidistància respecte dels diversos actors (compte perquè quan parlem d'equidistància no volem dir que l'equip tècnic sigui un ens neutral). La segona opció garanteix la permanència en la comunitat de recursos tècnics que treballen per al procés més enllà d'una presència puntual.

Però en qualsevol cas, és difícil que un equip que monopolitza tot el treball tècnic aconseguixi transferir el protagonisme a la comunitat. Per això, és important la constitució de «grups motor», que assumeixin una coresponsabilitat i protagonisme alts al llarg del procés, amb funcions de disseny metodològic (seguiment i programació quotidiana, anàlisi dels materials (contextualitzar i interpretar críticament els discursos i les informacions que es van produint) i, sobretot, de dinamització (contactes amb les bases socials, difusió, ponts entre actors, autoformació, etc.). La idea de fons és que amb aquests grups es treballi no únicament per alimentar el que és substantiu, sinó també amb vista a desenvolupar-se com un *grup per a si*, és a dir, com a plataformes estables dinamitzadores de la comunitat, que assumeixen protagonismes en el desenvolupament de línies de treball consensuades. En aquest sentit, al llarg del procés es poden anar constituint diferents grups motor que, progressivament, es vagin encarregant més específicament de determinades línies o àrees.

Les funcions concretes que assumeixen aquests grups poder ser molt diverses, segons la seva posició en el procés, els objectius, la disponibilitat i els perfils dels membres, però, sobretot, segons la seva composició:

- De vegades, poden estar formats per persones procedents del teixit associatiu amb disponibilitat de temps i, sobretot, amb capacitat (saber pràctic) per moure's i moure la comunitat.
- En processos promoguts des de les administracions o en què els recursos públics han de tenir un paper protagonista, aquests grups poden estar constituïts per professionals dels serveis i per professionals d'entitats que presenten serveis. Per tant, assumeixen un rol més tècnic.
- Altres vegades, s'opta per fórmules mixtes (grups formats per personal tècnic i per la ciutadania), fet que pot crear sinergies interessants entre ambdós nivells, encara que, a la vegada, és important diferenciar els nivells de treball que correspon abordar més específicament als serveis públics i els que correspon abordar a la ciutadania.

Com que es tracta d'equips de treball operatius, convé que els grups motor siguin prou petits per permetre crear dinàmiques de treball grupal, però, al mateix temps, prou grans per permetre l'intercanvi de punts de vista.

Seguiment públic

Més enllà dels grups motor, el següent nivell d'implicació el podem situar en el conjunt d'actors institucionals (representants associatius, serveis públics, forces polítiques, etc.),

però també persones a títol individual que segueixen activament el procés i que, potencialment, poden implicar-se més activament en els grups motor que es puguin anar constituint. Aquest nivell de retroalimentació pot prendre forma amb *sessions públiques d'informació i debat*, en un espai que solem anomenar *comissió de seguiment (CS)*. A la CS s'hi pot convidar tots els representants institucionals de la comunitat (grups polítics, tècnics i professionals, entitats, etc.) i, a més a més, és un espai obert a la ciutadania. La idea és que, a mesura que el procés arribi a més sectors socials, aquests sectors es vagin integrant en l'espai.

La CS té les funcions de realitzar el seguiment, la supervisió i reorientació del procés i plantejar i debatre els punts de vista dels representants institucionals i associatius entorn dels objectius, de l'estratègia seguida i dels resultats que es van obtenint. Tanmateix, a causa de l'elevat nombre d'integrants, no pot ser un grup operatiu de treball com ho són els grups motor.

Nosaltres debatem, vosaltres debateu, ells debaten

Els possibles espais estables de treball en un procés participatiu són, doncs, els grups motor i els espais de seguiment públic (transparentes i, per tant, oberts a la ciutadania, malgrat que a la pràctica qui hi participa majoritàriament són els representants institucionals).

Però entre aquest «nosaltres» col·lectiu dels que promouen i/o donen suport al procés participatiu i la resta de ciutadania (o, fins i tot, entre aquests i «els altres», els que no sols no s'implicaran, sinó que, a més a més, faran tot el possible perquè les coses no es moguin del seu lloc) queda una multiplicitat d'actors, posicions i grups socials als quals el procés hauria d'arribar. Aquí, estem parlant d'una «participació» més puntual que en els nivells anteriors, però també amb aquesta vocació dinamitzadora en el sentit de poder incorporar nous actors, grups i posicions al procés.

En un primer nivell (o tercer si comptem els dos anteriors) hi ha d'haver una estratègia orientada a contactar i incorporar els discursos i punts de vista de totes les posicions socials potencialment implicades i/o afectades pel tema tractat, i s'ha de prestar una atenció especial que les posicions menys organitzades i/o amb un menor accés a les estructures de poder polític i econòmic estiguin representades en el debat. L'ús de tècniques qualitatives i participatives, de les quals parlem més endavant, permet incorporar aquestes veus i adaptar els espais i les dinàmiques de debat més adequats en cada cas.

Però, a més a més, i més enllà de tècniques puntuals que garanteixin que tots els interessos i totes les posicions estiguin representats, també interessa estendre al màxim el debat ciutadà sobre allò que s'està tractant. No es tracta de dissenyar mecanismes individualitzats, com ara els sondeigs o les bústies de propostes, sinó de teixir vincles de relació entre la ciutadania i les seves organitzacions. Des d'aquest plantejament, podem parlar, representant les propostes de Reason y Bradbury (2000), de debat en tercera persona, que planteja estendre els processos d'autoanàlisi més enllà d'aquelles persones amb les quals tenim contacte directe al llarg del procés. És a dir, es tracta que qui debati no siguem

només «nosaltres» (grups motor) o «vosaltres» (a qui entrevistem o convidem a unes taules de debat), sinó també «ells»: les bases, a les seves associacions; els infants, a les escoles; les famílies, a les llars, etc. Cada cas exigirà identificar els punts més adequats i implicar-los en el procés perquè siguin capaços de dinamitzar el seu àmbit respectiu: per exemple, els líders associatius es poden encarregar de promoure aquest debat amb les seves bases o en el seu territori; el professorat, als centres educatius; per promoure una autoanàlisi a l'interior de les famílies, el pont pot ser l'escola o altres serveis de la zona. Es tracta d'arribar a persones que potser no s'hi arriben a implicar activament, però que han tingut la informació i que han reflexionat –i aportat– sobre el que s'està tractant. A més a més, el debat en tercera persona compleix un paper educatiu (de formació de ciutadania) i obre canals de participació per al futur.

Aquestes coses no surten soles, sinó que cal dissenyar estratègies específiques, i aquí hi ha tres aspectes que són fonamentals:

- En primer lloc, saber delegar, és a dir, renunciar com a tècnics a controlar en tot moment la informació que es produeix i la manera com es produeix. Es tracta de ser conscients de les oportunitats per obrir el procés i poder-lo alimentar més enllà d'on puguem arribar nosaltres. Aquí la màxima és: «No facis tu el que poden fer els altres».
- En segon lloc, saber implicar. Perquè la investigació en tercera persona «funcioni» cal que els participants entenguin que és una cosa pròpia, no aliena. I, per a això, han de tenir una resposta a les preguntes que es faran: per a què és aquest procés? Qui el fa? Quin és el nostre paper? Quins «beneficis» ens comportarà?
- I, en tercer lloc, saber capacitar. Si són «els altres» els que s'autoanalitzaran, llavors no sols hem de delegar i implicar, sinó que també hem de transferir maneres de treballar i eines perquè ho facin.

Informar i difondre el que s'està fent

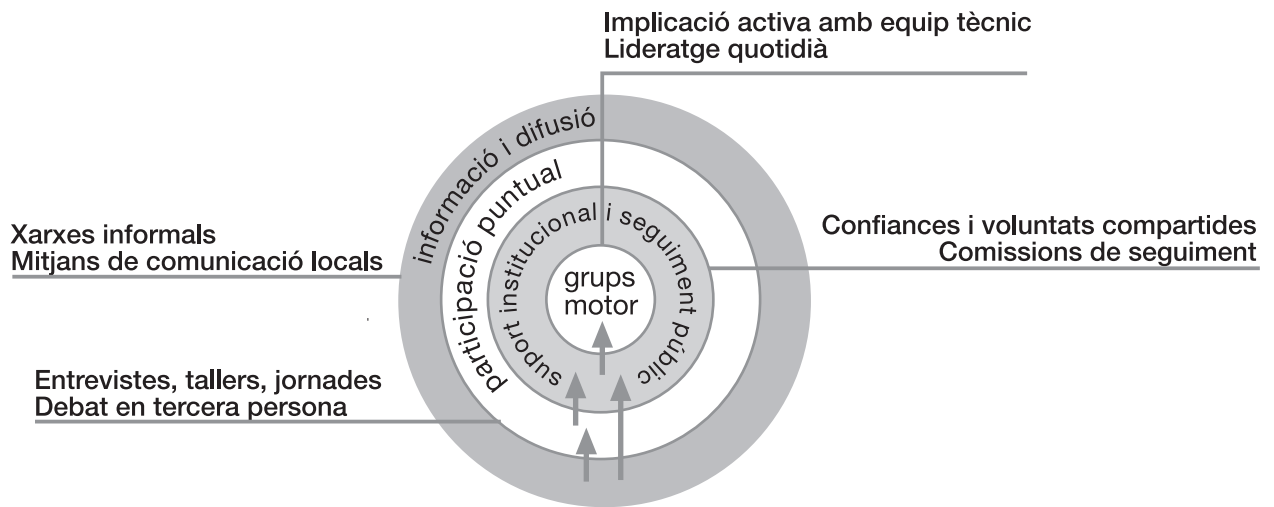
Totes les etapes d'un procés participatiu han d'estar caracteritzades per la transparència, la informació i la retroalimentació amb la comunitat. El motiu és triple: en primer lloc, perquè és una condició necessària perquè es pugui produir la «investigació en tercera persona» de què parlàvem en l'apartat anterior. En segon lloc, perquè entenem el procés participatiu com un procés educatiu (per a tota la població, no únicament per a aquells que hi participen més activament). I, en tercer lloc, perquè tothom ha de tenir l'oportunitat no sols d'estar informat, sinó també de participar-hi activament si ho desitja, sobretot quan poden introduir variacions importants en aquests processos sobre les regles institucionals establertes en la democràcia participativa (Font i Blanco, 2001).

Un primer nivell d'informació i retroalimentació poden ser les comissions de seguiment de les quals hem parlat abans. Però en aquests o altres espais de retrobament físic, malgrat que siguin convocatòries obertes, hi van, majoritàriament, els representants institucionalitzats de la comunitat, per la qual cosa cal activar altres mecanismes d'informació i retro-

alimentació amb el conjunt de la població (tant si participen en el procés de manera directa o no), ja que, per activa o per passiva, és part implicada. Les formes de comunicació, més o menys formals, variaran segons els canals de més èxit en cada cas.

En síntesi, els diferents graus d'implicació en el procés es poden representar gràficament com a cercles concèntrics que es retroalimenten, tal com mostra la figura següent:

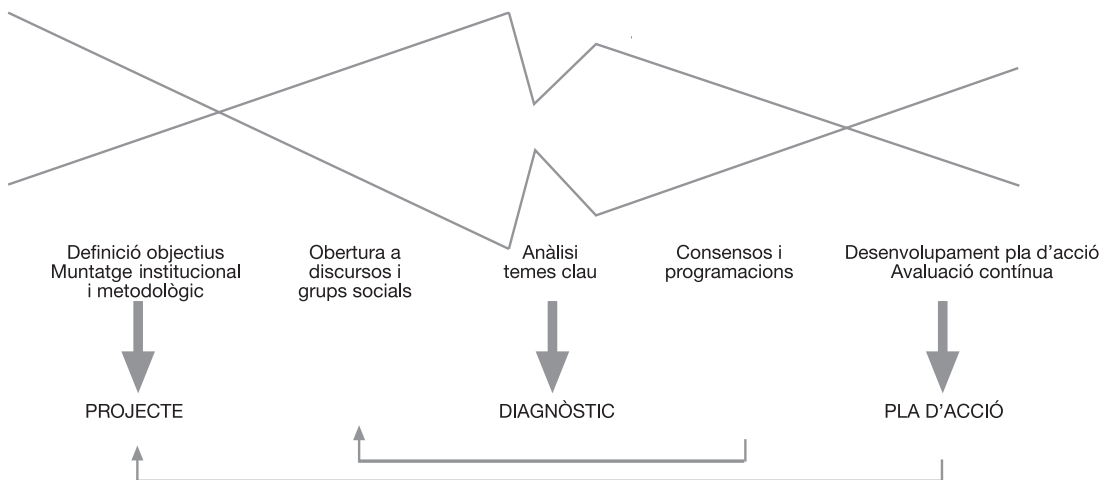
Organització del procés de diagnòstic i graus d'implicació



LES FASES

En el disseny de processos participatius s'acostuma a parlar de cicles d'obertura i cicles de tancament. En els cicles d'obertura es tracta d'«obrir-se» a la varietat de discursos i posicions que hi ha, i, per tant, «obrir-se» també als diferents grups i sectors socials potencialment implicats i/o afectats en relació amb el tema tractat. Per tant, l'obertura no és només temàtica (analítica i reflexiva), sinó també racional: es tracta d'implicar els actors en el procés (més enllà «dels de sempre») i de començar a «moure» les xarxes (de vegades acompanyant, de vegades provocant), perquè és sobre aquestes bases que els actors de la comunitat estaran en condicions de ser creatius i de convertir-se en protagonistes de pràctiques socials transformadores (parlem de creativitat perquè no es tracta només de «sumar» idees i reflexions, sinó també, i sobretot, de produir-les. Aquí el que hem de buscar és l'intercanvi i la reflexió col·lectiva). El cicle d'obertura acostuma a arribar a un moment que denominem de *saturació*, en què s'ha cobert l'univers discursiu i propositiu: ja no es produeixen noves idees. Llavors, solem iniciar un cicle de tancament: de construir consensos, de negociar –si cal fer-ho– i de repensar i refer formes organitzatives que permetin desenvolupar allò que es vol posar en marxa. El tancament es concreta amb l'acord i la programació. Però es tracta sempre d'un tancament provisional i dinàmic, que es torna a obrir amb l'inici d'un nou cicle d'obertura (d'avaluació continuada), de «rediagnòstic» dels canvis i de noves realitats. Des d'aquest plantejament, un procés participatiu no comença ni acaba: és més una cultura de l'acció que no pas un projecte delimitat temporalment; una cultura en què expansió i síntesi s'encavalquen constantment i retroalimenten el procés davant dels nous reptes plantejats.

Esquema metodològic d'un procés participatiu



Aquests grans cicles s'han de concretar en fases, segons els objectius del procés i del context en què es desenvoluparà. Com que estem parlant de metodologies flexibles, sempre és arriscat voler establir un «disseny estàndard» que pugui servir per a processos que poden tenir concrecions i contextualitzacions tan diverses. Amb totes les cauteles, proposem un esquema general basant-nos en les quatre etapes clàssiques introduïdes per Le Boterf (1981):

- Muntatge institucional i metodològic del procés
- Diagnòstic compartit
- Anàlisi crítica dels temes clau
- Programació i desenvolupament d'un pla d'acció

Muntatge institucional i metodològic del procés

Definició política del procés

Com ja hem dit, el «punt zero» no és metodològic sinó polític, i el plantejament inicial del procés ha de respondre, fonamentalment, a les qüestions següents: Per a qui i per a què es fa? Per què? Quins resultats s'esperen del procés? Aquestes preguntes van associades a una reflexió sobre el que s'està plantejant: quines són les finalitats del procés, quins efectes tindrà sobre la comunitat i com s'hi ubica qui el promou. Aquesta ubicació serà diferent si el procés s'inicia des d'una administració que si es fa des d'una associació o grup organitzat, però, en qualsevol cas, s'haurà de deixar clar a la ciutadania què implica, què se li demana i quins són els compromisos que s'adopten amb relació a la metodologia i als resultats.

Segurament, aquesta reflexió anirà acompanyada de dos aspectes. En primer lloc, d'un treball pedagògic sobre el que són els processos participatius i el que comporten. És fonamental que qui promogui el procés l'entengui per poder imaginar els horitzons i els límits de qualsevol procés, i els compromisos que s'han d'assumir. En segon lloc, i juntament amb el punt anterior, haurà d'anar acompanyada d'una reflexió interna que permeti definir què ha de canviar en el mateix grup o organització promotora per poder liderar aquest procés.

Negociar objectius i projecte amb actors clau

Quan diem actors clau, no ens referim únicament als actors promotors, sinó també a aquells altres que, malgrat que no liderin el procés, entenem que han de tenir un paper protagonista al llarg del procés. Per exemple, seria absurd intentar promoure un diagnòstic sobre el teixit associatiu des d'una administració si les organitzacions ciutadanes no tenen interès a participar-hi.

Aproximació teòrica a la problemàtica

Com ja hem dit, el coneixement teòric ha d'alimentar el coneixement pràctic i, en aquest sentit, hi ha d'haver una reflexió teòrica prèvia sobre el que es farà. Per exemple, quan posem en marxa un pla de mobilitat, hem de reflexionar prèviament sobre què entenem per mobilitat, i de quina forma es relaciona amb determinades dinàmiques econòmiques, culturals, urbanístiques mediambientals, etc., i amb els eixos de poder i desigualtat. Per a això, pot ser útil consultar personal expert o recórrer a alguna bibliografia que sapiguem (o que ens hagin dit) que és significativa en la matèria. Es tracta de confrontar diferents maneres i perspectives d'afrontar un mateix tema i, en última instància, definir un enfocament que sigui pertinent als objectius proposats i a les finalitats que es persegueixen amb aquests objectius.

Delimitació d'objectius i estratègia metodològica: l'elaboració del projecte de participació

Les fases anteriors ens permeten definir el «per a què», el «per què» i el «què» del procés. Després ve el «com», i el projecte hi ha de donar resposta, concretant quins són els objectius que es persegueixen, quina serà la metodologia que se seguirà, en quines fases i temps es desenvoluparà i qui farà què. S'han de tenir en compte alguns aspectes:

- ***Dissenyar una estratègia flexible.*** Qualsevol procés participatiu ha de tenir un pla de treball previ, és a dir, la definició de l'estratègia que se seguirà per cobrir els objectius proposats. Aquest disseny ha de ser present des del principi, malgrat que s'hagi d'entendre en tot moment com una estratègia flexible, és a dir, sensible a les resistències que puguin sorgir, i també a les oportunitats.
- ***Contextualitzar el projecte en les dinàmiques locals particulars,*** traçant estratègies a mitjà i llarg termini, que ni comença ni acaba amb el que es portarà a terme. El projecte arriba a una comunitat on hi ha persones, grups, organitzacions, espais de debat, plans i programes en marxa. Encara que no hi hagués projectes, «ells» seguirien sent-hi. És més: hi seguiran sent quan el projecte s'acabi. Per tant, no sols seria un error greu reinventar el món ignorant el que hi ha (i indignant els que ja estan treballant en aquesta direcció), sinó que hem de fomentar sinergies aprofitant, consolidant i, si cal, reorientant el que s'està fent, els espais i les relacions que hi ha perquè tot això surti enfortit amb el procés.
- ***Adaptar els ritmes i temps a la comunitat.*** Al llarg del procés treballarem amb diversos grups i tipus d'actors, cadascun amb els seus propis ritmes. Hem d'adaptar-nos a aquests ritmes i no esperar que sigui la comunitat la que s'adapti «als nostres». Aquí hem de tenir en compte des de l'organització de la jornada diària (els horaris tècnics i professionals no són els mateixos que els ciutadans, i entre els ciutadans no són els mateixos els de les dones que els dels homes, els dels joves o els de la gent gran), fins als cicles llargs (els ritmes polítics i administratius, condicionats per les programacions pressupostàries i els cicles electorals; els ritmes ciutadans, condicionats per la programació d'activitats i sempre més lents, i, per això, freqüentment desbordats per intervencions institucionals).

Una possible estructura per al projecte pot ser la següent:

1. Justificació del procés, finalitats que persegueix i delimitació dels objectius.
2. Aproximació teòrica al tema que es vol abordar: com es defineix i des d'on s'enfocarà.
3. Disseny general en el qual es proposi l'estructura organitzativa, les fases que se seguiran i les tècniques que s'utilitzaran.
4. Cronograma en el qual es temporalitzin les fases del procés.
5. Equip tècnic.
6. Pressupost.

Diagnòstic compartit

L'etapa d'obertura d'un procés participatiu es basa en la realització d'un diagnòstic compartit que identifiqui «què és el que hi ha» a la comunitat (la seva població i les seves condicions de vida, els seus recursos, els grups i les seves xarxes de relacions), i «com es veu» (discursos i posicions davant dels temes tractats). Per exemple, un diagnòstic de l'àmbit educatiu es preguntaria, en primer lloc, com es veuen les coses des del professorat, des del punt de vista dels pares i mares, des de l'alumnat, des de les administracions educatives, etc. En la mesura que, per exemple, la convivència sigui una necessitat que es planteja reiteradament des de diversos actors, podem pensar que aquest és un tema sobre el qual es poden construir acords i avançar. En altres casos, en canvi, el que es manifestarà en primera instància serà el desacord: per exemple, uns sectors de població es queixaran de la creixent inseguretat i de la manca de vigilància al carrer, mentre que d'altres ens diran que «molta policia, poca diversió». Llavors, es tractarà de posar el tema sobre la taula i aprofundir-hi. Pot ser que el que s'haurà de consensuar no serà la presència de la policia, sinó el creixent distanciament entre col·lectius de població, les actituds incíviques, l'apropiació dels espais públics, els recursos existents, etc. En resum, un diagnòstic busca, en primera instància, confrontar i compartir visions sobre la realitat quotidiana entre els diferents actors d'una comunitat local. Amb tot això, l'etapa de diagnòstic ha d'introduir una certa dinamització a la comunitat: es tracta d'obrir-se als diferents grups que hi ha i començar a moure les seves xarxes locals. En aquesta etapa hi ha diverses tasques que s'han d'abordar:

Constitució d'un grup motor

Com hem dit en apartats anteriors, es tracta d'un grup format per actors de la comunitat que participa activament i regularment en el procés. En cada cas s'ha de valorar si la constitució d'aquest grup o grups és pertinent des del principi o si, a causa de l'escàs coneixement o contacte que es té amb els diferents actors, és preferible esperar un major «ateratge» de l'equip tècnic. En aquestes etapes inicials es tracta de:

- Concretar el disseny del procés. Detectar oportunitats, amenaces i possibles reorientacions.
- Realitzar un primer mapatge d'actors (sociograma).
- Organitzar les tasques per a la realització del diagnòstic (recopilació d'informacions secundàries, entrevistes, contacte amb sectors no organitzats, etc.).
- Posada en comú continuada.

Presentació pública: constitució de la comissió de seguiment

Amb el muntatge institucional, el projecte definit i concretat amb el grup motor, el següent pas pot ser la presentació pública del projecte. Moltes vegades, és aconsella-

ble que prèviament a aquesta convocatòria hi hagi hagut contactes informals amb actors clau, per la qual cosa també s'haurà de valorar en cada cas la idoneïtat de retardar aquesta presentació pública fins després d'una primera ronda d'entrevistes i/o contactes.

Recollida d'informació secundària

Substantivament, les primeres fases s'han de destinar a recollir la informació disponible, tant a escala general (característiques del territori i de la població) com específicament al voltant del tema abordat. Aquí seran d'utilitat els documents proporcionats per les administracions locals, els serveis públics i moviments socials. Paral·lelament, la recerca d'informació és una bona excusa per donar a conèixer el que s'està fent per començar a posar-se en contacte amb diversos grups de la comunitat.

El potencial volum d'informació que es pot recollir és inacabable, però no es tracta de centrar totes les energies en aquesta fase. És aconsellable que la recopilació d'informació sigui progressiva i interrelacionada amb els discursos que es vagin identificant (quan es vagin detectant temes clau, es tractarà d'aprofundir en la informació sobre aquests temes).

Treball de camp qualitatiu

És el nucli central de l'etapa de diagnòstic i pot cobrir:

- Entrevistes a representants institucionals. Basant-nos en un primer mapa d'actors realitzat, la primera part del treball de camp pot consistir en la realització d'entrevistes semiestructurades a representants polítics, personal tècnic i representants associatius. En allò substantiu, es tracta d'obtenir informacions sobre el territori i la problemàtica tractada i, sobretot, identificar les visions i els discursos que, des de cada posició social, es tenen sobre el que s'està treballant. En allò relacional, aquesta etapa ha de ser de contacte i de «seducció», en el sentit de contribuir a generar aliances i implicacions progressives en el procés. Quant a la selecció de les persones que s'han d'entrevistar, es tracta de cobrir el ventall més ampli possible de posicions. El que denominem triangulació a posicions oposades pot ser una bona estratègia per fer-ho: s'ha d'anar a buscar progressivament aquells sectors que, per la informació que anem obtenint, tenen posicions més oposades a les últimes que hem entrevistat. Progressivament, anirem «tancant el cercle» o, el que és el mateix, arribarem a una etapa de saturació. Hem cobert el ventall de discursos existents en aquest àmbit social.
- Discursos de les bases ciutadanes. La fase d'entrevistes anterior cobreix únicament els representants institucionals, però el diagnòstic compartit també ha d'anar a buscar les posicions de la ciutadania (persones no organitzades, però també grups informals i bases associades, el discurs de les quals pot no coincidir amb el de les seves cúpules). Les tècniques qualitatives grupals com ara les entrevistes a grups i els grups de discussió, però també tallers, són tècniques que es poden utilitzar en aquesta fase (vegeu el capítol següent).

Promoure el debat social en la comunitat

Abans parlàvem de la importància de «debatre en tercera persona», és a dir, de promoure la reflexió social a la comunitat sobre allò que s'està treballant, més enllà de les persones i grups amb els quals l'equip tècnic tindrà contacte directe. Per a això caldran estratègies d'informació i difusió, però no només això: es tracta d'introduir determinats estímuls per tal que aquest debat social es produeixi. Les escoles i altres serveis públics o les associacions poden tenir aquí el paper d'«actors dinamitzadors». La programació de determinades activitats i tallers d'obertura també poden cobrir aquest objectiu.

Anàlisi de la informació: l'informe de diagnòstic

Un cop obtinguda la informació (procedent de documentació secundària, entrevistes individuals i grupals, notes de camp, debats i informes de les comissions de seguiment i grups motor), arriba el moment de «processar-la». La fase d'anàlisi correspon, en bona manera, a un treball més intern de l'equip tècnic, però en constant retroalimentació amb el grup o els grups motor. Aquesta anàlisi ha d'anar cap a la redacció d'un informe que aporti, a més dels objectius i disseny del projecte:

- L'encreuament d'actors amb discursos. És a dir, per a cadascun dels temes que s'estiguin tractant, el diagnòstic ha d'aportar no quines són les visions compartides, sinó també les confrontades que, en última instància, reflecteixen els diferents interessos socials que hi ha.
- Encara que l'anàlisi és fonamentalment qualitativa, ha d'estar emparada per dades i informacions descriptives en la mesura que sigui pertinent.
- El vincle entre les preocupacions més immediates que apareixen en els discursos de les diferents posicions socials, i els temes de fons que es volen abordar en el projecte polític que inspira el procés participatiu. Amb això, s'han d'identificar els temes clau o les grans problemàtiques de debat per tal de, posteriorment, poder posar-les damunt de la taula.

Anàlisi crítica dels temes clau

La devolució del diagnòstic compleix diverses funcions. En primer lloc, té una funció informativa (retorna als actors els seus punts de vista i els dels altres); en segon lloc, és educativa (permet enriquir coneixements i punts de vista ja que s'hi reflexiona, alhora que s'avança en el diagnòstic); en tercer lloc, la devolució ha de ser creativa, en termes de definir alternatives possibles que permetin fer front als reptes plantejats, i, finalment, és organitzativa (ha d'acompanyar la consolidació de relacions entre actors que, posteriorment, puguin desenvolupar les respostes que es definien, cadascú des del seu paper).

La primera matèria sobre la qual es realitza aquesta devolució és l'informe de diagnòstic. Aquest informe ha de ser «accessible» i, al mateix temps, «treballable» per persones amb

diversitat de procedències, nivells educatius, interessos, etc. És difícil que, per exemple, un informe de cent cinquanta pàgines el llegeixin moltes persones que tenen altres coses a fer durant el dia (si, a sobre, està redactat en argot acadèmic, ni que siguin deu pàgines). Però, d'altra banda, informes massa sintètics poden dificultar un cert grau d'aprofundiment o d'abordatge de la complexitat. Podem pensar, en aquest sentit, en la idoneïtat d'elaborar «productes» que siguin treballables a diverses escales i des de diferents àmbits: des de síntesis per a presentacions o exposicions, vídeos, articles per a premsa, etc., fins a informes temàtics, per àmbits o línies d'actuació, que permetin treballar més en profunditat sobre aspectes concrets. En qualsevol cas, no es tracta mai d'un document tancat, per la qual cosa el seu objectiu segueix sent el de promoure el debat social a la comunitat, en aquest moment ja orientat cap a determinats reptes o temes que apareixen com a prioritaris a partir de l'anàlisi realitzada.

La presentació i la difusió

El diagnòstic és, a la vegada, un punt d'arribada i un punt de partida, o, el que és el mateix, un moment de tancament en el procés per tornar a obrir-lo. Una presentació pública a la comissió de seguiment —com a devolució intermèdia— pot acompanyar una difusió més extensa a tota la població, combinant informació en els mitjans de comunicació més pertinents amb devolucions més directes protagonitzades pels grups motor.

Tallers de debat

En aquestes fases les tècniques de treball grupal i planificació poden ser importants, però un aspecte fonamental són els rols i els compromisos de futur que els agents adoptin sobre les decisions que es van prenent, i que en última instància dependran del grau en què s'hagin apropiat el procés més que de l'ús de tècniques concretes.

El diagnòstic ha de posar damunt de la taula els temes clau amb quatre objectius:

- Completar informacions, identificant possibles millores en el diagnòstic: dades i discursos que s'haurien d'incorporar, sectors socials als quals no s'ha arribat i s'hauria d'arribar, etc.
- Aprofundir en els temes i les conclusions, identificant quines són les causes de les necessitats identificades i en quins àmbits hi podem intervenir. En alguns casos, es tractarà d'aspectes que depenen dels actors locals que estan implicats en el procés; en d'altres, potser no en dependran directament, però sí que poden ser objecte de la seva influència; en altres casos, en canvi, es tractarà de causes sobre les quals es té un escàs marge d'influència a curt o a mitjà termini, encara que potser es poden identificar possibles estratègies a llarg termini.
- Buscar alternatives creatives. És a dir, anar més enllà amb noves idees i noves propostes de les quals ens sentim partícips no sols perquè les hem aportat nosaltres, sinó també, i sobretot, perquè han sortit d'una implicació i apropiació del problema.

Això requerirà posar damunt de la taula els conflictes existents i explorar vies de resolució.

- Arribar a consensos sobre els quals estaran les línies de treball en el futur. Encara que sense estar pròpiament en una fase de programació, es tracta de construir acords socials generals sobre els criteris, les idees força i les grans línies de treball que han de guiar el desenvolupament del pla d'acció que s'ha de definir.

Aquesta fase d'anàlisi i reflexió té una dimensió relacional important, en la qual els grups amb els quals s'està treballant passen progressivament de ser grups «en si» a ser grups «grups per a si», i s'autocapaciten per poder desenvolupar les pràctiques que es deriven del debat i que desembocaran en un pla d'acció.

Programació i desenvolupament d'un pla d'acció

Programació: construcció participada d'objectius i propostes d'acció

Sobre les línies de treball consensuades en la fase anterior, aquí es tracta de concretar programacions. Com que estem parlant de quins actors desenvoluparan, a la pràctica, objectius compartits, aquesta fase acostuma a comptar amb una participació més reduïda que les anteriors, i restringida a actors finalment organitzats (ja siguin serveis, entitats, grups informals i/o espais que compten amb la participació de persones que a títol individual s'han anat incorporant al procés i desitgen implicar-s'hi de manera estable).

En la programació s'ha de tenir en compte que:

En molts casos s'haurà de comptar amb un grau important d'assessorament tècnic, per poder concretar la pertinença i viabilitat de decisions específiques. A més, potser caldrà encarregar estudis tècnics de manera prèvia a la presa de decisions.

D'altra banda, i més enllà dels àmbits tècnics i de la seva retroalimentació amb els espais de programació, s'ha de tenir en compte la potencial dependència de decisions polítiques que poden desbordar el marc del mateix debat.

Aquesta fase té en compte la redacció d'un pla d'acció, amb els seus objectius i línies generals, de les quals deriven programes, projectes i activitats. Per a cadascun d'aquests àmbits, s'haurien de diferenciar papers (qui lidera, qui executa, qui participa en el seu desenvolupament, qui participa en el seu seguiment) i definir criteris i indicadors d'avaluació.

Aquesta és una fase amb un fort component implicatiu i, com a tal, té un caràcter relacional marcat: és en la mesura que el procés sigui capaç de consolidar vincles entre els participants, i entre aquests participants i el mateix procés, que anirà més enllà d'omplir una mera graella amb tasques i responsabilitats.

Devolució i difusió

En el pla polític, és el moment en què l'organització que promou el procés –administració, moviment ciutadà, etc.– assumeix les voluntats i els compromisos respecte del que es desenvoluparà en el futur. En la mesura que el procés hagi sabut i pogut sumar nous actors al lideratge i, per tant, aquest sigui més divers, serà important aclarir els rols de cadascú.

En el pla tècnic, la devolució final és el moment de la presentació del procés i els seus resultats. Aquest moment també és implicatiu, ja que el desenvolupament del pla hauria de tenir en compte l'existència de mecanismes de seguiment i de retroalimentació continuada de la població cap als grups motor i els actors que lideren el procés.

La convocatòria d'una comissió de seguiment pot ser l'espai adequat per a tot això ja que és, en última instància, l'espai que valida institucionalment el procés i que, en aquesta ocasió, es «vesteix de llarg» per sancionar els resultats. Més enllà, s'haurà de tenir en compte un procés d'informació i difusió general a tota la població.

La reobertura del procés: posada en marxa, seguiment i avaluació contínua

La posada en marxa del pla d'acció reobre el procés i haurà de tenir en compte:

- Espais de treball, consolidats al llarg de les fases anteriors. És possible que, en certs àmbits, la participació disminueixi amb la concreció del pla d'acció, amb la qual cosa el component dinamitzador aquí ha d'estar fortament present. Aquí han de considerar-se els espais d'execució (grups motor) i de seguiment global. La comissió de seguiment constituïda per al procés pot ser un espai adequat i, fins i tot, pot consolidar-se com una organització formal. Espais estables de debat entre administració i entitats (com ara els consells consultius) també poden complir aquesta funció.
- L'avaluació contínua és una de les «tasques» que es poden assumir des dels espais de seguiment, encara que no sols des d'aquests espais. L'ideal és que tingui en compte la recollida d'informació des de la població en el seu conjunt cap a la programació en marxa (sistemes de recollida, suggeriments, etc.), de manera que sempre hi hagi un canal obert de retroalimentació programació-població.

Entenem que aquesta avaluació ha de realitzar-se introduint els criteris següents. En primer lloc, incorporant tant paràmetres objectivats de mesura com les percepcions i els discursos dels actors, i la retroalimentació entre uns tipus d'indicadors i uns altres; aquest aspecte més «qualitatiu» de l'avaluació ens sembla fonamental des del moment en què entenem que un criteri de legitimitat bàsic en els processos participatius és que siguin els mateixos actors els que ho considerin com un procés vàlid. En segon lloc, creiem que l'avaluació ha de considerar tant els resultats substantius (referits a la política i accions que s'han definit) com els aspectes de procés, normalment menys visibles a curt termini (quant al paper educatiu del procés, a la creació de xarxes de participació i capital social, a la introducció de criteris de transversalitat en el desenvolupament d'accions, etc.); aquest segon tipus de criteris acostuma a ser relegat a un paper secundari en moltes avaluacions, perquè la seva visibilitat és molt menor i els seus objectius són a llarg termini, sense ser, en canvi, menys importants que els primers.

LES TÈCNiques

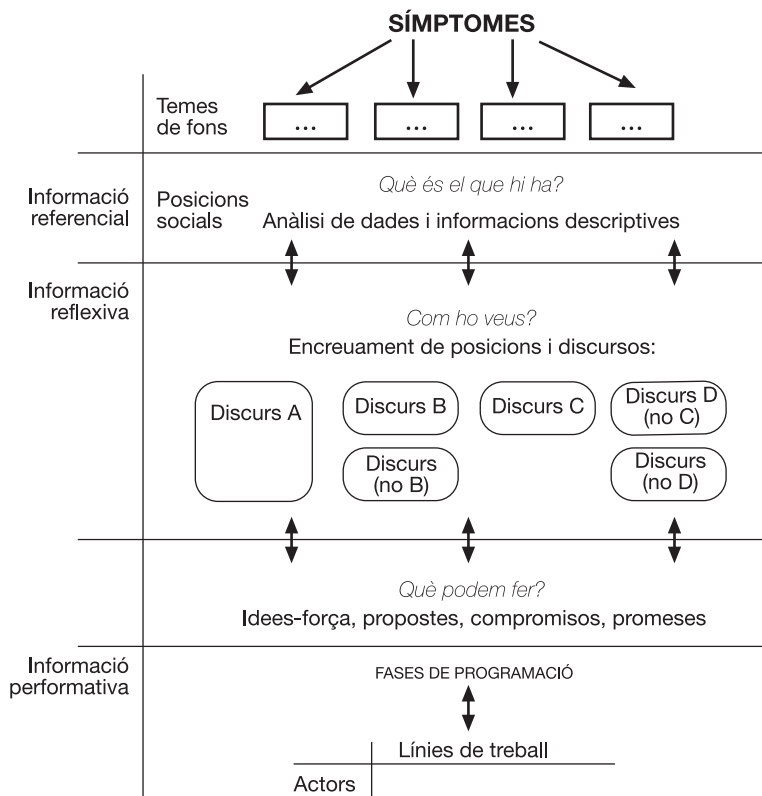
En les metodologies participatives podem fer ús de tècniques molt diverses per cobrir diferents tipus d'objectius. Una possible manera d'ordenar aquests usos és plantejant tres grans tipus d'informació que, d'una manera o d'una altra, un procés ha d'abordar:

Informació referencial (Què és el que hi ha?). La informació referencial apunta a l'obtenció de coneixements objectivables sobre la temàtica abordada. És a dir, si volem deliberar sobre com volem que sigui el nostre món, el primer és conèixer com és realment. Aquí ens interessa caracteritzar sociològicament el territori, la població i el tema tractat, responent a preguntes com ara: De quins perfils de població estem parlant? Quines són les seves característiques? Quina és la incidència dels fenòmens relacionats amb el que s'està treballant? Com es distribueixen els recursos existents entre els grups i col·lectius socials? Quins són els plans i els projectes en marxa? I ens interessa també «mapar» la comunitat, és a dir, identificar quins són els grups i col·lectius existents i les relacions que estableixen entre ells.

Informació reflexiva (Com ho veus?). Quan creem coneixement no sols parlem de com és el món, sinó que, quan ho fem, ja estem construint una determinada manera de veure'l. I, sobre la base que un procés participatiu ha de confrontar i dialogar amb els diferents interessos existents en relació amb el tema tractat, no n'hi ha prou amb un coneixement referencial, sinó que també caldrà aprofundir en les visions que es tenen des de diverses posicions socials; és a dir: «aquests són els temes que estan al tinter i aquestes són les reflexions que els col·lectius i actors plantegen». Aquí es tracta d'identificar discursos compartits, però també d'avançar en els desacords, des de l'intercanvi i la reflexió col·lectiva.

Informació performativa (Què podem fer?). Les paraules no sols serveixen per referir-nos al món, sinó també per «fer coses», és a dir, produeixen pràctiques socials. Així, quan en una reunió entre associacions es fan afirmacions com ara «si nosaltres utilitzem el centre cívic, nosaltres el gestionem», aquesta aportació no sols s'està referint a una realitat existent (el centre cívic existeix, i algú l'utilitza) ni reflexionant-hi (sobre els seus usos i gestió), sinó que també està iniciant una acció col·lectiva. En aquest sentit, el procés no sols ha de «produir reflexions» i confrontar-les, sinó també «actes de parla»: propostes, idees força, voluntats, compromisos. Apuntar cap a la informació performativa significa, doncs, alimentar el procés en el sentit que la comunitat desenvolupi estratègies d'acció col·lectiva en relació amb els objectius perseguits.

Tipus d'informació i objectius



Expressant-nos de manera molt sintètica i forçosament simplista, podem identificar tres grans conjunts de tècniques que s'acosten, respectivament, a cadascun dels tres tipus d'informació mencionats. Així, les que habitualment es coneixen com a tècniques quantitatives d'investigació social s'adeqüen més a la informació referencial, les tècniques qualitatives permeten abordar en major grau la visió que tenen els actors sobre les temàtiques abordades i les tècniques participatives tenen un caràcter performatiu. L'esquema adjunt projecta les principals tècniques de referència sobre els tres tipus d'informació definits, a partir de l'ús que en solem fer en processos participatius. Aquesta ubicació en un «espai difús» vol mostrar també com una mateixa tècnica, tot i que s'«acosta» en major o menor grau a un dels tres vèrtexs, aborda també els altres. Així, algunes formes d'entrevista tenen tant el seu «aspecte reflexiu» (al cap i a la fi, una entrevista ofereix una visió subjectiva de la realitat des del punt de vista de qui respon) com el seu «aspecte referencial» (demaneu als entrevistats i entrevistades que ens «informin» sobre les característiques del territori, de la comunitat, etc.), i també poden tenir un component performatiu (per exemple, algunes entrevistes grupals poden tenir una funció propositiva que transformi l'acció del grup i la seva interacció amb l'entorn). En qualsevol cas, es tracta únicament d'un esquema orientatiu i necessàriament generalista. En la seva aplicació concreta cada tècnica pot «acostar-se» més a uns vèrtexs o a uns altres.

Tipus d'informació i tècniques

De la reflexió anterior es deriva una idea fonamental en les metodologies participatives: la pertinença de cadascuna d'aquestes tècniques no està només en els objectius específics que es persegueixen amb la seva aplicació ni en la seva articulació amb d'altres, sinó que «adquireix el seu ple sentit en tant que alimenta determinades formes d'organització i mobilització social i, amb això, el procés participatiu en el seu conjunt» (Barbero, 1997). Tornem a l'entrevista: més enllà de la «recollida d'informació» i de la «producció discursiva», una entrevista és una oportunitat per presentar-nos, difondre el que s'està fent i construir lligams de confiança i complicitat. Però també pot ser un fre si fem la pota, o si no sabem generar interès en el que s'està fent, fet especialment delicat en aquells contextos en els quals les persones ja han estat convidades amb anterioritat a «participar» en multitud d'entrevistes, xerrades, jornades, etc., per a estudis, plans i avaluacions dels quals no han tornat a saber res. En altres paraules, si volem evitar que l'«aterratge tecnològic» es converteixi en un «abordatge tecnocràtic», hem de posar aquestes qüestions en el centre del debat metodològic, entendre que el «procés tècnic» és inseparable del procés social en el qual té lloc, i pensar-hi estratègicament.

En els apartats següents presentarem els diferents conjunts de tècniques, els seus objectius en els processos participatius i algunes reflexions sobre la seva utilització en processos d'aquest tipus (sense entrar en el desenvolupament de cadascuna d'elles, que pot trobar-se en les referències esmentades). A més de referir-nos a les tècniques quantitatives, qualitatives i participatives, tractarem, en primer lloc i de manera específica, la tècnica del sociograma pel seu paper transversal entre els tres conjunts de tècniques mencionats.

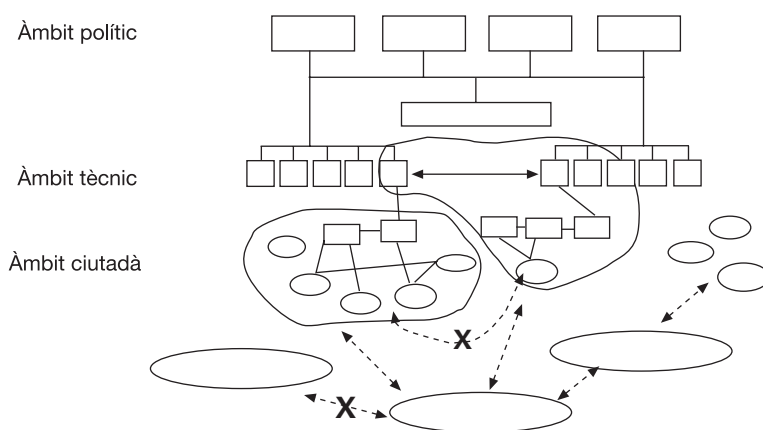
Mapatge d'actors: els sociogrames

El sociograma, o mapa social, és una eina utilitzada en primera instància com a base per poder identificar l'organització i l'estructura social d'una comunitat, però va més enllà: és un instrument especialment potent quan es treballa reflexivament amb els actors. Es tracta d'un gràfic en el qual es projecten diferents nodes que representen els actors del territori (polítics, tècnics, empresarials, associatius, grups i sectors veïnals, etc.) i les relacions que hi ha entre ells (més fortes o més febles, positives o de conflicte). El sociograma pot tenir diverses funcions al llarg d'un procés:

- És una fotografia que ens permet identificar els diferents recursos, entorns i col·lectius socials presents en una comunitat i les relacions entre ells (xarxes de col·laboració entre recursos, col·lectius més vinculats a determinats entorns, encavalcaments, descoordinacions, aïllaments i situacions d'exclusió, conflictes, aliances, etc.). Amb això, mostra «qui està» en un procés, «qui no hi està», «qui hi podria estar» i «qui impedeix que hi estiguin d'altres»: ajuda a globalitzar i a pensar col·lectivament, més enllà de les percepcions parcials que es tinguin des de cada entorn. És una eina molt útil com a base de mostreig, és a dir, per poder identificar les diferents posicions socials a les quals s'ha d'arribar.

- És un mirall en el qual els actors es veuen globalment en relació amb la resta i, amb això, permet obrir un procés de reflexió sobre l'organització local amb els mateixos actors.
- I, derivat del punt anterior, l'estudi de les xarxes locals permet definir estratègies relacionals (a partir de la reflexió sobre «com ens relacionem actualment» i com «ens podríem relacionar» per abordar les línies de treball que volem).

Exemple de sociograma



Sobre sociogrames, teoria de xarxes i el seu paper en els processos participatius, pot trobar-se un major desenvolupament a Dabas (1998), Garrido (2001), Hernández, Martín i Villasante (2003), Martín (2001a) i Villasante (2000). Molina (2001) ofereix una introducció a l'enfocament matemàtic en anàlisis de xarxes socials.

Ús de tècniques quantitatives

Les tècniques quantitatives són les més pertinents per mesurar i analitzar la incidència, estructura i evolució dels fenòmens socials objectivables. També tenen el seu aspecte reflexiu (les dades s'interpreten d'una determinada manera i no d'una altra) i performatiu (les dades es produeixen per a alguna cosa, s'interpreten per a alguna cosa i produeixen uns determinats efectes socials). En aquest sentit, és fonamental un diàleg constant entre les dades, els discursos i les pràctiques: la definició del tipus de dades necessàries i el seu horitzó d'interpretació ha de construir-se en el mateix procés, des del coneixement que es vagi generant amb la pràctica, ja que difícilment contribuirem al fet que els actors siguin participants del procés si impossem diagnòstics o auditories tècniques com a pas previ a la «participació» (per exemple: no té gaire sentit debatre sobre l'índex de diòxid de carboni o el nombre de persones per metge, perquè una qüestió prèvia és posar-nos d'acord en què entenem per qualitat de vida o per hàbits saludables). D'una banda, les dades han de servir per il·lustrar, mesurar o contrastar la incidència dels aspectes que s'estan plantejant, lògicament en constant diàleg amb el coneixement teòric, però no per imposar als actors les nostres preocupacions tècniques. I de

l'altra, les dades han de provocar una autoreflexió crítica sobre els mateixos discursos: per exemple, la presència d'un discurs sobre l'augment de la inseguretat ciutadana pot ser confrontat amb dades sobre l'evolució de la delinqüència, i la seva possible estabilitat o disminució pot mostrar com la qüestió que s'ha de debatre no és la inseguretat objectiva, sinó la subjectiva; les respostes que s'han de donar en cada cas són, evidentment, molt diferents.

La major part de les fonts d'informació amb les quals s'acostuma a treballar aquí són secundàries, és a dir, dades produïdes per altres instàncies, en altres moments i amb altres finalitats: fonts sociodemogràfiques procedents d'estadístiques oficials (censos, padrons, grans enquestes sobre condicions de vida), registres locals, memòries dels serveis, estudis tècnics, etc. Altres vegades, les dades que necessitem no estan disponibles; llavors hem de recórrer a dades primàries, més costoses (ja que les produïm nosaltres). Però el fet de treballar amb dades primàries, més enllà de l'objectiu substantiu que persegueixen, pot ser una bona oportunitat de dinamització si es dissenya estratègicament. Aquesta afirmació, que a alguns els pot resultar xocant (l'enquesta, per exemple, no és una tècnica especialment participativa), pot ser pertinent en alguns casos, per exemple:

- Una enquesta pot dissenyar-se conjuntament amb els grups motor. Això ajudarà aquests grups a sistematitzar el seu coneixement, elaborar preguntes i construir hipòtesis.
- També pot plantejar-se que l'aplicació del qüestionari es faci des dels mateixos grups motor, és a dir, que ells mateixos es converteixin en enquestadors, amb la qual cosa el treball de camp passa a ser una etapa de difusió i d'establiment de vincles amb la població, encara que aquí s'ha de ser prudent pel que fa als efectes que pugui tenir això en la fiabilitat de les respostes. En aquest sentit, el *Colectivo loé* (2003) recomana dividir l'aplicació del qüestionari en dues parts: una primera seguint una dinàmica de pregunta-resposta en què l'enquestador es mostrarà neutral, i una segona en què podrà introduir informacions i dinàmiques conversacionals que afavoreixin la comunicació i implicació de les persones entrevistades.
- Algunes tècniques d'enquesta contenen un *feed-back* continu amb els enquestats, com és el cas del Mètode Delphi, que persegueix generar consensos entre diferents persones sense necessitat que es trobin físicament, mitjançant diverses rondes de qüestionaris interactius enviats per correu. En un principi, els qüestionaris contenen preguntes molt obertes, que es van tancant progressivament segons les respostes obtingudes.
- Una enquesta d'opinió es pot plantejar no tant per «recollir opinions», sinó com a resultat d'un procés de debat. Per exemple, la tècnica del debat familiar (Rebollo *et al.*, 2002) planteja que a les llars es realitzi un debat entre els seus membres i que les respostes siguin el resultat d'aquest debat. Aquí estem parlant de «debat en tercera persona» i, per tant, es necessitaran ponts específics per dinamitzar-lo (en aques-

ta experiència els dinamitzadors van ser els centres educatius i, a través d'ells, els nens i les nenes: qui millor que ells per «dinamitzar» els pares?).

Una última reflexió és sobre la transmissibilitat de les dades quantitatives, una qüestió fonamental si volem que siguin un instrument de treball per a la comunitat. Per exemple, tabulacions detallades poden satisfer-ne uns, però espantar-ne d'altres, mentre que, en canvi, poques dades rellevants expressades en forma d'indicadors sintètics, gràfics o mapes poden ser més efectives.

Ús de tècniques qualitatives

On les tècniques qualitatives tenen més potencial és en l'estudi dels significats: aquí ens interessa aprofundir en com les coses són percebudes, quins són els punts de vista, les posicions existents i com es van construint aquestes reflexions al llarg del procés. Però també poden tenir un component informatiu i descriptiu (coneixement de les característiques de la comunitat, tema tractat, recursos i activitats, etc.) i propositiu (apuntant l'àmbit performatiu). El seu ús prioritari és en les etapes de diagnòstic, per poder aprofundir en les diferents posicions que hi ha.²

Així, diferents tipus d'entrevista ens poden permetre arribar a diferents tipus d'actors i dinàmiques, entre les quals destaquem les següents:

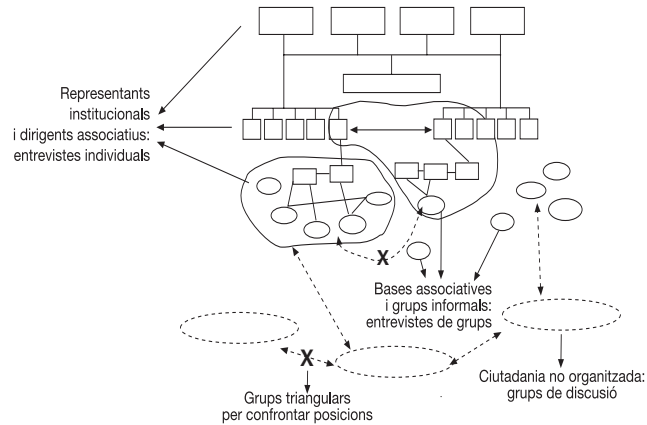
- *Entrevista individual semiestructurada* (Alonso, 1994). Útil per identificar les posicions de la minoria dirigent (polítics, tècnics, representants associatius) i altres persones clau. Normalment, són la primera font de coneixement del territori, dels actors i de les seves relacions, i acostumen a tenir un important component informatiu, a més de ser una primera forma d'establir un contacte personalitzat amb els actors.
- *Entrevista a grups* (Villasante, 1998). Entrevistes realitzades a grups naturals prèviament existents, formals o informals (per exemple, colles d'adolescents o joves, grups de mares, bases associatives, etc.). Ens poden servir per identificar discursos i pràctiques de grups existents (bases associatives, grups informals, etc.). Solen realitzar-se «sobre el terreny», de manera informal. En tant que són grups informals, la situació d'entrevista també pot ser un moment de dinamització grupal i inserció en el procés.
- *Grup de discussió* (Ibáñez, 1979; Callejo, 2000). Es tracta d'una entrevista a un grup creat *ad hoc* en el qual els participants no es coneixen prèviament. La hipòtesi de partida és que, si els membres comparteixen determinades característiques socio-estructurals (joves, dones, gent gran...), el discurs col·lectiu del grup serà no el de la suma dels participants, sinó el del col·lectiu social el qual representen. Des d'aquest

2. A més de les referències bibliogràfiques que s'inclouen en cada punt, el disseny i l'aplicació d'aquestes tècniques en processos participatius es troben desenvolupats en diversos capítols de VILLASANTE, MONTAÑÉS I MARTÍ (2000), i VILLASANTE, MONTAÑÉS I MARTÍ (2001).

plantejament, l'ús d'aquesta tècnica és fonamental per identificar els discursos dels col·lectius socials no organitzats; a més, encara que indirectament, poden tenir un component dinamitzador.³

- *Grup triangular* (Conde, 1996). Aquesta tècnica, proposada per Fernando Conde, pot adaptar-se de manera fructífera per a fases avançades dels processos, amb l'objectiu de confrontar i analitzar les transicions entre discursos de diferents posicions socials. Es tracta d'una entrevista de grup a unes quantes persones de perfils diferents o contraposats, a les quals se'ls proposa debatre sobre determinats temes perquè els participants confrontin les seves posicions. Amb això, es poden identificar possibles estratègies des de les quals es poden treballar els desacords i els conflictes existents.

Possible esquema d'actors i tècniques qualitatives



Tècniques participatives

Sota aquest epígraf es pot englobar un conjunt de dinàmiques grupals (més comunament denominades *tallers* quan es tracta de trobades presencials) realitzades amb un nombre limitat de persones (per garantir que totes puguin fer les seves aportacions) en un espai de temps delimitat (que els participants puguin assumir) i guiat per una persona conductora, en què els participants fan algun tipus d'autoanàlisi sobre la realitat que els envolta, i arriben a un moment de síntesi en el qual sancionen unes conclusions de consens.

3. Malgrat que és una tècnica el resultat de la qual, en teoria, «neix» i «mor» en la mateixa situació d'entrevista, la seva aplicació pot tenir efectes que van més enllà dels pròpiament discursius. Així, i encara que «la teoria» ens diu que el grup de discussió ha de ser un grup simulat (fet que pressuposa que els participants no es coneixen prèviament), qualsevol professional que hagi realitzat investigació aplicada en àmbits reduïts sap perfectament que això és una condició que es compleix molt rarament, malgrat que s'utilitzin distintes fonts i formes de contacte. En aquest context, i més si es tracta de debats sobre temes i necessitats que els són pròxims, moltes vegades ens trobem que les persones participats han enfortit les seves relacions i, fins i tot, han donat les primeres passes cap a una conformació d'un grup «per a si». Si això és així, llavors la inserció de grups de discussió en dissenys participatius hauria de considerar aquests efectes d'una manera estratègica, alimentant el procés global a la vegada que es dona resposta als objectius específics de la tècnica.

La producció final en les tècniques participatives és, com en les qualitatives, de tipus discursiu, però posa un èmfasi especial en l'aspecte performatiu: són actes de parla i, com a tals, són discursos eminentment propositius i implicatius. Per a això s'utilitzen dinàmiques específiques que promouen la creativitat i la producció de propostes d'acció. Les concrecions d'una tècnica participativa poder ser molt diverses:

- **Segons la gènesi del grup.** Les que es realitzen en grups constituïts especialment per a l'ocasió (unes jornades, una mostra aleatòria d'una població, etc.) i les que es realitzen en grups o espais preexistents (per exemple, una reunió de junta d'una associació, un equip de govern, un consell sectorial, un grup classe, etc.).
- **Segons l'homogeneïtat dels participants.** Les que es realitzen entre perfils de persones similars (per exemple, un taller amb joves de classe treballadora) i les que busquen generar consensos entre diversos grups i perfils socials (per exemple, ajuntant en una mateixa taula grups polítics, càrrecs tècnics i associacions d'un municipi).
- **Segons la proximitat física entre participants.** Les que impliquen la trobada física entre persones i les tècniques «a distància» (com ara les múltiples maneres de participació electrònica).
- **Segons la seva regularitat.** Les que impliquen una feina regular amb un grup al llarg del procés i les convocatòries puntuals de determinades persones, sens perjudici que participin en altres espais en el marc d'un procés més ampli.
- **La quantitat i el tipus de participants.** Quants, qui i en qualitat de què hi acudeixen.
- **Segons la seva duració.** Des d'una sessió de debat d'una o dues hores fins a sessions intensives de tres i quatre dies (com ara els nuclis d'intervenció participativa).

Quant a la seva inserció en el marc del procés, i tenint en compte les múltiples concrecions, es pot ubicar en diferents etapes i fases. Per exemple, a l'inici d'un procés poden introduir un cert grau de dinamització i d'intercanvi entre diferents conjunts d'actors, així com ajudar a confrontar posicions i algunes visions compartides. En les etapes finals del diagnòstic, poden servir com a devolució i per produir alternatives creatives o avaluar la factibilitat i pertinença de les alternatives disponibles. En etapes de programació, es poden utilitzar eines específiques destinades a aquest fi.

Les tècniques participatives es desenvolupen més extensament en un altre volum d'aquesta col·lecció. Sobre alguns formats de tècniques participatives que s'han consolidat durant els darrers anys al nostre entorn, es pot consultar bibliografia específica, com és el cas dels nuclis d'intervenció participativa (Dienel i Harms, 2000; Sánchez, 2000) i els tallers European Awareness Scenario Workshop (EASW) (Cordis, 2003).

REFERÈNCIES

- ALONSO, L. E. (1994). *Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa*. A: DELGADO, J. M.; GUTIÉRREZ, J. M. [coord.]. Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Madrid: Síntesis.
- BARBERO, J. M. (1997). «(Cómo) complicarse la vida en trabajo social». *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, núm. 40, p. 9-26.
- COLECTIVO IOÉ (2003). «Investigación acción participativa. Propuesta para un ejercicio activo de ciudadanía». Madrid. [No publicat]
- CONDE, F. (1996). «Los grupos triangulares como espacios transicionales para la producción discursiva». *La vivienda en Huelva: Culturas e identidades urbanas*. Sevilla: Junta de Andalucía, p. 275-307. [Annex C a F. Conde]
- CORDIS (2002). *European Awareness Scenario Workshops* [en línia]. <www.cordis.lu/easw> [Consulta: febrer 2007]
- DABAS, E. (1998). *Redes Sociales, familias y escuela*. Buenos Aires: Paidós.
- DIENEL, P. C.; HARMS, H. (2000). *Repensar la democracia: los núcleos de investigación participativa*. Barcelona: El Serbal.
- FONT, J.; BLANCO, I. (2003). *Polis, la ciutat participativa*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- GARRIDO, F. J. (2001). *El análisis de redes en el desarrollo local*. A: VILLASANTE, T. R.; MONTAÑÉS, M.; MARTÍN, P. *Prácticas locales de creatividad social*. Vol. 2: Construyendo ciudadanía. Barcelona: El Viejo Topo.
- HERNÁNDEZ, D.; MARTÍN, P.; VILLASANTE, T. R. (2003). «Estilos y coherencias en las metodologías creativas». A: VILLASANTE, T. R.; GARRIDO, F. J. [coord.]. *Metodologías y presupuestos participativos*. Vol. 3: Construyendo ciudadanía. ICARIA-CIMAS.
- IBÁÑEZ, J. (1979). *Más allá de la sociología: el grupo de discusión, técnica y crítica*. Madrid: Siglo XXI.
- LE BOTERF, G. (1986). «La investigación participativa: una aproximación para el desarrollo local». A: QUINTANA, M. *Investigación participativa: educación de adultos*. Madrid: Narcea, p. 24-36.
- MARTÍ, J. (2000). «La investigación acción participativa: estructura y fases». A: VILLASANTE, T. R.; MONTAÑÉS, M.; MARTÍ, J. (2000). *La investigación social participativa*. Vol. 1: Construyendo ciudadanía. Barcelona: El Viejo Topo.
- (2004). «Els diagnòstics comunitaris; estratègies metodològiques». *Quaderns d'Educació Contínua*, núm. 11, p. 18-41.
- MARTÍN, P. (2001a). «Mapas sociales: método y ejemplos prácticos». A: VILLASANTE, T. R.; MONTAÑÉS, M.; MARTÍN, P. [coord.]. *Prácticas locales de creatividad social*. Vol. 2: Construyendo ciudadanía. Barcelona: El Viejo Topo.
- (2001b). «Balance de diferentes técnicas participativas para integrar metodologías creativas». A: VILLASANTE, T. R.; MONTAÑÉS, M.; MARTÍN, P. [coord.]. *Prácticas locales de creatividad social*. Vol. 2: Construyendo ciudadanía. Barcelona: El Viejo Topo.
- MOLINA, J. M. (2001). *El análisis de redes sociales: una introducción*. Barcelona: Bellaterra.
- REASON, P.; BRADBURY, H. [ed.] (2000). *Handbook of action research: participative inquiry and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- REBOLLO, O. [et al.] (2002). *Sant Feliu, ciutat en congrés*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. [No publicat]
- SANTANDREU, A.; DUBBELING, M. (2002). «El proceso participativo y constructivo de diagnós-

tico para agricultura urbana». A: VILLASANTE, T. R.; GARRIDO, F. J. (coord.). *Metodologías y presupuestos participativos*. Vol. 3: Construyendo Ciudadanía. ICARIA-CIMAS.

VARGAS, L.; BUSTILLOS, G. (1989). *Técnicas participativas para la educación popular*. Santiago de Chile: Humanitas-CEDEPO. 2 v.

VILLASANTE, T. R. (1998). *Cuatro redes para mejor vivir*. Buenos Aires: Lumen, vol. I i II.

— (2000). «Algunas diferencias para un debate creativo: abriendo una nueva etapa para el Network Analysis». *Política y Sociedad*, 33, p. 81-95. Disponible a: <http://www.ucm.es/info/pecar/DiferenciasdebateVillasante.htm>.

VILLASANTE, T. R.; MONTANÉS, M.; MARTÍN, J. (2000). «La investigación social participativa.» Vol. 1: *Construyendo ciudadanía*. Barcelona: El Viejo Topo.

VILLASANTE, T. R.; MONTANÉS, M.; MARTÍN, P. (2001). «Prácticas locales de creatividad social.» Vol. 2: *Construyendo ciudadanía*. Barcelona: El Viejo Topo.