

## Participación comunitaria y gestión alternativa de conflictos

Ferrán CAMPS\*

*La presencia y la acción del trabajador social tiene como finalidad primera conseguir que el proceso de modificación de la realidad sea objeto de participación y esfuerzo de la comunidad entera ya que solamente a través de esta acción común se puede llegar a un verdadero desarrollo de la comunidad y de todos sus miembros.*

Marco MARCHIONI

### Resumen

La construcción de una sociedad plural y de características singulares necesita generar conciencia de comunidad, de responsabilidad ante los asuntos que afectan a la colectividad.

En el trabajo comunitario la participación se dibuja como un proceso de construcción social, en que los sujetos principales aumentan su poder al intervenir e incidir directamente, con capacidad de decisión real, en las diferentes fases que se configura el proyecto comunitario.

Cada proceso participativo varía en sus formas y contenidos, por ello es difícil establecer una metodología útil para cualquier proyecto comunitario. Se propone, a cambio, la construcción de indicadores, mediante una Guía orientativa de los procesos participativos, que permita ir validando el discurso conceptual, a partir del conocimiento y contraste de buenas prácticas participativas. La visualización de diversas experiencias participativas, permite mostrar cómo la implicación de la

### Abstract

The creation of a plural society with unique features requires the generation of a community conscience and responsibility awareness for issues which affect the whole community.

In the field of community work, participation is drawn as a social construction process, in which the principal subjects become empowered through their intervention and direct influence in the process. Implying real capacity for decision-making during the various phases of the community project.

Each participatory process varies in terms of its shape and contents. Therefore, it is difficult to establish a useful methodology applicable within different social realities. Nevertheless, it is intended to develop indicators as a Guide of the participatory process, thus allowing the validation of the conceptual discourse, based on the knowledge and comparison of participatory practices. The visualisation of diverse participatory experiences can show the implication of citizens as being the

\* Coordinador del equipo de Investigación Escenarios de Participación Ciudadana de la Asociación Ecoconcern. Profesional de GREC, Grupo de Investigación y Estudio del Conflicto y autor del libro *Iniciativa Legislativa Popular*.

*ciudadanía, es la mejor manera de gestionar el conflicto y buscar soluciones a los problemas de la comunidad.*

*La formación de una cultura participativa, en el desarrollo comunitario, demanda al profesional, al Trabajador Social, un papel activo, dinamizador, facilitador de la participación.*

*best way of conflict-management, as well as solution-finding for community problems. The raising of a participatory culture, within community development, demands professional skills of the Social Worker to play an active role in animating and facilitating participation.*

## Introducción

**E**l artículo que se presenta a continuación pretende incitar al diálogo en torno a la participación ciudadana y las vías para la gestión del conflicto como mecanismo de avance social. A partir de diversos interrogantes, algunos de ellos como ¿qué es participación?, ¿qué es un proceso participativo?, ¿quién está implicado?, ¿quién es el sujeto activo?, ¿qué dinámicas se han de generar?, ¿cómo gestionar los conflictos? pretendo dar una visión de lo que se entiende y se persigue con la participación de la comunidad.

La participación ciudadana se entiende, en este artículo, como un proceso abierto transformativo, en el que se lleva a cabo una política específica orientada a capacitar y aumentar el poder de la ciudadanía, y a impulsar su papel en el fortalecimiento del desarrollo comunitario. Para ello se ha de potenciar la capacidad de incidir realmente y directamente en los procesos de la comunidad en la que se participa, en el proceso de toma de decisiones y en la implementación o aplicación de las políticas que afectan a la comunidad en la búsqueda de una igualdad de oportunidades entre los diferentes actores sociales. Ello repercutirá directamente en la mejora de la calidad de

vida de las personas, tanto desde el punto de vista material como en la realización personal y colectiva.

La participación reclama más tiempo, más diálogo, más recursos, más inteligencia por parte de todos los implicados, pero se gana en credibilidad, en satisfacción de las políticas a aplicar, en la resolución de conflictos. Es en definitiva desarrollar una cultura preventiva construida en torno a la participación.

El Trabajador Social, el profesional, en el ámbito de actuación comunitaria, tiene una función educadora, facilitadora de la participación. Se trata de generar dinámicas y actitudes, individuales y colectivas, que permitan ir construyendo una cultura social de la participación, por lo que significa de potenciador de los niveles de responsabilidad con la comunidad para fomentar una cultura cívica del espacio colectivo.

Recientemente la participación ciudadana es un concepto que se ha puesto de moda, sin duda fruto de un mayor interés y preocupación por parte de los gestores públicos, con el fin de acercar y motivar en los asuntos públicos a la ciudadanía. La consecuencia ha sido una proliferación de artículos, debates y jornadas todas ellas resal-

tando la importancia de la implicación ciudadana. Pero también, y principalmente, por la insistencia de profesionales y sectores sociales convencidos de la importancia de la dinamización social, lo que ha permitido llegar a concretar proyectos y dinámicas comunitarias en el ámbito vecinal.

La participación comunitaria, hasta hace bien pocos años, era vista como un elemento lejano más cercano a la utopía que a una realidad a construir. En cambio ahora la participación comunitaria ha dejado de ser un elemento utópico, mal visto, e incluso de fácil etiquetado, para convertirse en una oportunidad, en una necesidad para el desarrollo local. Este cambio de visión ha ido facilitando la construcción de un amplio consenso sobre la importancia de la participación.

El consenso en torno a la importancia de la participación se encuentra principalmente en el ámbito del discurso, pero empieza a resquebrajarse, a generar fisuras, a partir del momento de la concreción, de la proyección e implementación de proyectos o planes comunitarios.

El debate se convierte entonces en la capacidad que tiene la ciudadanía de intervenir en los asuntos públicos, es decir, las posibilidades y los límites de la participación ciudadana en la gestión pública. Lo que subyace en el fondo es una doble visión sobre el papel del ciudadano como protagonista y como sujeto social.

Desde una cierta perspectiva el discurso participativo es visto como ele-

mento para reforzar la legitimación del poder, como un vía de integración, más que transformador de comportamientos sociales y políticos. En cambio, desde otra perspectiva, es un discurso que demanda y reivindica que la ciudadanía adquiriera un papel protagonista y no subsidiario de los asuntos públicos.

La brecha tiene explicación. La participación comunitaria es, en definitiva, un proceso que implica profundos cambios sociales. Como tal es esperable que genere resistencias.

El dilema para los representantes públicos no es fácil de resolver y genera incertidumbre y miedo. Por un lado, se encuentran con la necesidad de acercarse a los ciudadanos, o mejor aún, que los ciudadanos se acerquen a sus representantes o gestores, pero al mismo tiempo sienten el temor de la participación. Necesitan aprobación y apoyo, pero temen que si los ciudadanos se involucran ello llegue a representar pérdida de control.

Ante esta incertidumbre empiezan a aflorar argumentos relativos a la falta de conocimiento técnico, y a una visión particularista y sesgada de los hechos. Se señalan las dificultades que representa un proceso participativo en lo que se refiere al alargamiento en el tiempo de las decisiones que repercutiría en una pérdida de la eficacia y eficiencia como elemento básico de una buena gestión pública. En definitiva, lo que se viene a poner de manifiesto es lo que representaría una cesión de poder a los ciudadanos y las consecuencias negativas que ello significaría

para la gestión de los asuntos públicos, al pasar a manos de personas que no tienen suficientes conocimientos ni están capacitadas para ello.

Sin duda son argumentos a tener en cuenta y que es necesario considerar. Pero darlos por buenos conlleva alejar a la ciudadanía de la preocupación por los asuntos públicos. El miedo a que los ciudadanos puedan adquirir mayores cuotas de responsabilidad, de decisión, permite solamente formas de participación controladas. Los resultados, en consecuencia, más que probables, darán como fruto la desconfianza y un mayor alejamiento de la gestión pública. Se reforzará, en definitiva, la concepción de lo público no como responsabilidad colectiva sino de unos pocos escogidos.

Es preciso, en este sentido, retomar con fuerza el debate sobre las formas de participación ciudadana en las decisiones fundamentales relacionadas con la gestión pública. Para ello se quiere reseñar algunas posibilidades de la participación ciudadana, con propuestas relacionadas con una visión diferente para afrontar el conflicto, que permita reconstruir la ciudadanía desde una percepción del valor de lo colectivo y del sentimiento de comunidad, haciéndola compatible con la libertad individual.

## **1. Una sociedad diversa, poco plural**

La sociedad en la que vivimos tiene como característica inherente la com-

plejidad, donde conviven una amplia diversidad de valores, pluralidad de intereses, demandas sociales y en la que se establecen relaciones interdependientes de los diversos actores o agentes sociales y políticos.

La diversidad social genera nuevas demandas, nuevos conflictos, nuevas rupturas sociales. Las formas tradicionales de gobierno y participación ciudadana no acaban de encajar con los nuevos parámetros sociales. Hay que afrontar el reto de encontrar espacios para gestionar el conflicto en la comunidad que permita nuevas formas de convivencia colectiva. Ello requiere reforzar los mecanismos participativos, reforzar el sentimiento de comunidad a partir de que la red ciudadana se refuerce y dinamice, lo que generará un sentimiento de pertenencia. La participación, como mecanismo de socialización, es en este sentido un medio para la integración social; de revalorización y educación de los comportamientos cívicos.

Se necesita reforzar las diversas redes sociales y evitar que éstas se debiliten y resquebrajen. La red social, el tejido social asociativo tiene que poder llegar a asumir responsabilidades en los asuntos comunitarios, a ser capaz de asumir una visión de conjunto de su realidad social, de integrar o incorporar las diferentes culturas para que convivan en armonía. De lo contrario, nos encaminamos a una sociedad donde aflorarán, cada vez con más intensidad y virulencia, tensiones y conflictos interpersonales, entre particulares, e intragrupal, entre diversas colectividades sociales.

Sin una acción preventiva se hará cada vez más difícil complementar y conseguir un clima de convivencia. Para ello hay que potenciar dinámicas integradoras, cohesionadoras, que permitan expresar y ejercer las propias ideas, respetando e incorporando las opiniones ajenas y sus formas de convivencia. Construir un proyecto basado en el mestizaje ante las nuevas realidades sociales, diversidad de culturas de origen o de generación, por citar algunas, facilitará la incorporación y cohesión de los diversos miembros de esa comunidad, un proyecto abierto a grandes retos, a grandes oportunidades.

Se requiere incorporar, desde otra perspectiva, diferentes formas y ritmos de participar que tengan en cuenta esta diversidad. Si se parte de parámetros preestablecidos, o vistos como válidos y útiles para cualquier situación, se acentuará la división entre grupos o colectividades de una misma comunidad. Por ello, tiene sentido hablar de participación como proceso como elemento o motivo de aprendizaje colectivo. En definitiva, ir aprendiendo a convivir y trabajar en colaboración y no en competencia, para que la acción colectiva represente una satisfacción personal por la propia actividad y una mejora de la convivencia.

Las prácticas y los métodos utilizados hasta ahora implican una participación limitada de las partes afectadas. Los canales de comunicación y participación están demostrando que son espacios poco adecuados y adaptados a los problemas y conflictos que se quieren solucionar.

La gestión del conflicto en el seno de la sociedad requiere que el sistema se abra, reforzando los mecanismos de participación ciudadana para favorecer la integración de la diversidad en la sociedad. Para ello hay que promover la participación que represente la capacidad de los ciudadanos en la implicación en las decisiones públicas que afectan a la colectividad, que conlleve aumentar la responsabilidad colectiva, la educación cívica y mejorar la calidad de vida.

Ampliar y reforzar los mecanismos de participación, no solamente comportaría la mejora de los niveles de legitimidad y adhesión ciudadana al sistema democrático, en sentirse parte activa e integrante de éste, sino también introduciría en el sistema democrático elementos de racionalidad, control, compromiso y efectividad.

En este sentido, se apuesta por una nueva aproximación que parta de la visión positiva del conflicto para fomentar la cooperación entre las diversas partes. Esto significa reconocer que los instrumentos tradicionales de resolución de conflictos no son satisfactorios. Es necesario, por tanto, buscar nuevas fórmulas: la gestión alternativa de conflictos es una solución.

## **2. La participación, un proceso**

La preocupación por encontrar nuevas y mejores formas de convivencia y, especialmente, aquellas referen-

tes a la implicación de los ciudadanos en los asuntos relacionados con la comunidad, con los asuntos públicos que afectan a la colectividad, ha sido y sigue siendo uno de los paradigmas fundamentales de la sociedad.

No se puede olvidar que las relaciones sociales se caracterizan por ser relaciones de desigualdad, en las que predomina una diferente percepción y actitud delante de una misma realidad social. La participación implica siempre un problema de poder y se define en la práctica por conflictos de intereses.

La participación ciudadana es por ello un elemento importante en la configuración de un nuevo modelo social, donde la implicación de los ciudadanos y ciudadanas, así como de sus interlocutores sociales, llegue a adquirir un protagonismo que hasta ahora no han tenido en los procesos de toma de decisiones y en la aplicación de políticas públicas, al tiempo que no deja de ser un indicador relevante de la calidad de vida democrática de una sociedad. En este sentido, los mecanismos que se establezcan para esta participación, los límites a la capacidad de decisión y la percepción que tengan los ciudadanos permitirá llegar a conocer cómo es y cómo se vive esta democracia, en definitiva, el estado de salud de la misma.

La vida democrática necesita de la participación de los miembros de la comunidad, y requiere cada vez más de un papel activo de la misma. En cambio, la participación ciudadana está asociada a altos grados de formalismo. Se

concibe en múltiples ocasiones como la capacidad de los ciudadanos de recibir información o de ser consultados sobre ciertos temas que le afectan.

### **Niveles de participación**

**1. Proporcionar información:** se dice a la gente o se comunican los planes con pocas oportunidades para el feed-back.

**2. Recogida de información:** se reciben comentarios que son o no tomados en cuenta en la toma de decisiones.

**3. Trabajo compartido:** cuando los participantes se implican activamente en el estudio conjunto de los temas, por ejemplo, por grupos temáticos.

**4. Decisión conjunta:** cuando los participantes, frecuentemente los partners, resuelven conjuntamente las diferencias y toma de decisiones colectivas.

**5. Empoderamiento:** supone una mayor libertad en la toma de decisiones en determinadas esferas.

Ello requiere aplicar con mayor eficacia los mecanismos de participación existentes, pero también generar, crear, nuevos mecanismos, nuevos procedimientos, nuevos procesos, en que la participación tenga un valor real en la determinación de la acción pública de la comunidad.

La participación entendida como distribución del poder puede abrir cami-

nos a la concertación, al diálogo, la negociación y al pacto, y posibilita la gestión compartida y el control social sobre la actuación pública. La acción preventiva puede contribuir, desde la participación comunitaria, a evitar conflictos, y por tanto, puede acabar favoreciendo la eficacia y la eficiencia de las políticas públicas.

Lo que se viene a demandar es una política orientada a conseguir una mayor participación en las iniciativas comunitarias de los agentes o actores locales en la búsqueda de un enfoque colectivo que llegue a vertebrar un sentido de convivencia basado en la solidaridad comunitaria.

Esta nueva manera se caracteriza por privilegiar el uso de una serie de procedimientos que se basan en la participación directa de la comunidad, en la solución de los conflictos y en la búsqueda de consenso. Su uso tendrá un carácter preventivo y estratégico.

En la democracia participativa la palabra de todos pesa en la decisión y el control.

### **1.1. ¿Se participa?... ¿Cuándo?**

Se concibe que la participación tiene como fin influir en los procesos de toma de decisiones, que de alguna manera se vinculan con intereses de los participantes. Es un proceso mediante el cual los individuos toman parte en la toma de decisiones de instituciones, programas y medidas que les afectan. La participación aporta al ciu-

dadano una actuación protagonista en la elaboración de las decisiones y en su control. Participar significa intervenir con poder de decisión, es decir, solamente se participa si se tiene la capacidad de influir en una decisión importante para la vida de la comunidad. En este sentido la participación ciudadana debe ser entendida como un proceso amplio y abierto en la toma de las principales decisiones de interés común, que busca aportar en la creación de nuevas condiciones para la población o modificar las existentes para mejorarlas.

Sin duda ello representa un desafío singular, mejorar, innovar la participación de la población, justificada tanto por razones de refuerzo de la responsabilidad, la transparencia y la democracia, como para encontrar soluciones mejores que permitan llevar a cabo y aplicar de una manera más eficaz las acciones comunitarias.

Se trata de buscar formas compartidas que tiendan a la promoción de la defensa de identidades colectivas y mecanismos de interacción y complementariedad con la defensa de la libertad individual y que tengan como resultado la consolidación del poder social. Ello significa un elemento transformador que conlleva tener acceso a la toma de decisiones. Este elemento transformativo comporta la acción socialmente interactiva como medio de expresión y actuación, en tanto que capacita a los individuos en las relaciones sociales y los moviliza en la defensa de sus derechos, los empodera. Es por tanto, un fin en sí mismo,

al concebir que las personas pueden desarrollar un potencial y aportar su contribución a la sociedad en su conjunto.

### **1.2. El proceso participativo**

La participación puede adquirir formulaciones concretas, por ello se hace referencia a la participación como un proceso abierto a cambios y a diversas formulaciones.

La participación no es un estado estable, sino un proceso constituido en varios momentos, durante los cuales los sujetos involucrados se forman y forman a otros en el manejo de conocimientos y destrezas que dependen de la naturaleza de la experiencia participativa.

La afirmación de que la participación es un proceso implica reconocer su variabilidad en función de los componentes que inciden en el contexto y momento en que éste ocurre. El proceso de participación se construye en función de la interacción que se establece entre las características del grupo que participa, la naturaleza del proyecto en que se involucra, el acceso y control de los recursos que se requiere, y las condiciones políticas del ambiente hacia la participación.

En esta relación, son los propios participantes, quienes, en interacción entre sí y con las otras partes, constituyen un proceso por medio del cual van construyendo lo que la participación es. El significado de la participa-

ción que se desarrolla, y que está en concordancia con las acciones que se realizan, estará marcado en consecuencia por la calidad de la experiencia participativa, y así será diferente de una experiencia a otra. La participación no es entonces un elemento de carácter universal, sino una construcción social, por tanto, múltiple, sujeta a valores y circunstancias contextuales que existen en un determinado momento.

Es el logro de metas sobre las cuales el grupo va estableciendo acuerdos en función de la importancia que tienen para satisfacer sus intereses vitales, intereses que por su importancia movilizan a sus miembros a la realización de acciones que requieren continuidad en el tiempo y diversidad en su contenido.

No existe un modelo único de la participación y representación ciudadana local ya que caben diversas fórmulas y medios para ello, insistiendo en que éstas deben aplicarse a lo largo de todo el proceso; es decir, en las fases no sólo decisionales, sino desde el inicio de su gestación hasta en las de gestión y evaluación de las políticas públicas.

Se trata de una reconstrucción del espacio público. Las formas y cauces de participación se ven cada vez más desplazados por otras prácticas y cauces alternativos de representación. La situación actual de potenciación de la ciudadanía local y de su participación vendría orientada en torno al desarrollo de la participación, como empoderamiento.

### 1.3. Generar empoderamiento

El empoderamiento, «empowerment», en un proceso consciente e intencionado que tiene como objetivo igualar las oportunidades entre los actores sociales.

Se entiende como el proceso que se da en un grupo humano a través del cual sus miembros son cada vez más capaces de influir en las decisiones que les afectan, es decir, se convierten, a través de la participación, en protagonistas de su propio desarrollo.

Empoderar se contempla como un proceso a través del cual los individuos y los grupos locales y las comunidades identifican y dan forma a sus vidas y al tipo de sociedad en que viven. Significa que se es capaz de organizarse e influir en el cambio sobre la base de su acceso al conocimiento, a los procesos políticos y a los recursos financieros, sociales y naturales.

La participación entendida como proceso de empoderamiento, puede servir o ayudar para reforzar la confianza de todos los miembros de un grupo en el conocimiento y la capacidad de cada cuál y puede alentar la capacidad de preguntar, interrogar, cuestionar y contribuir a los sistemas de conocimiento locales. Esta forma de participación implica el reajuste constante y el intercambio continuado de información, la discusión y la gestión y resolución de conflictos en condiciones complejas, cambiantes y extremadamente inciertas. Implica el fomento de la conciencia y tejer o crear conjuntamente una com-

prensión compartida de los problemas y una visión de cara al futuro que conduce al compromiso y a su asunción por parte de la comunidad.

Las condiciones para que haya empoderamiento requieren de unas circunstancias necesarias que incluyen:

- Canales y espacios adecuados para la participación.
- Derechos legales y resguardo de su reconocimiento respeto y potenciación.
- Redes sociales con capacidad real de influir e incidir en las estrategias a adoptar.
- Capacidades y habilidades para el aprendizaje de la gestión pública.
- Acceso y control sobre recursos y activos.

Las condiciones señaladas plantean como criterio central la transformación de los sectores sociales excluidos en agentes principales del proceso social. Ello requiere fomentar la organización y la participación de todos los componentes de la comunidad, extendiendo y ampliando la red social del conjunto de personas que integran la comunidad sin exclusiones (inmigrantes, jóvenes, etc.).

## 3. Gestión Alternativa de Conflictos y Participación ciudadana

La Gestión Alternativa de Conflictos (GAC) no es una mera técnica

que permite gestionar el conflicto. La GAC se plantea la necesidad de conocer qué fundamenta, causa o origina el conflicto, porqué se extiende o reproduce.

El conflicto se produce cuando hay competencia por recursos materiales o por recursos simbólicos. El conflicto no solamente se define por objetos en disputa, sino también por la percepción y la posición en el conflicto. De esta manera, la cultura, el orden social y las expectativas que las personas de una misma sociedad comparten son algunos de los factores que hay que considerar en una explicación del conflicto.

Los conflictos colectivos en la comunidad, tienen como referencia las discrepancias que aparecen en las relaciones intra grupales o entre grupos sociales y las autoridades vinculadas a la administración, por tanto, se aleja de la dimensión de los conflictos intra personales.

Los conflictos colectivos en la comunidad se caracterizan porque:

- Implican grupos de personas heterogéneas y adquieren incidencia social.
- Las partes en conflicto tienen algún tipo de organización y liderazgo.
- Hay definiciones diferentes del conflicto y de cómo resolverlo.
- Se cuestionan los mecanismos existentes y la representatividad de las partes.

La GAC aporta un nuevo enfoque sobre qué hacer delante de esta situa-

ción; parte de la visión positiva del conflicto inherente en toda sociedad humana, de la importancia de los conflictos colectivos en la comunidad y de las relaciones intra grupales para lo que hace a la gobernabilidad.

La visión positiva del conflicto significa que se reconoce el conflicto como necesario para el desarrollo de toda colectividad humana, es decir, solamente a través de la búsqueda de soluciones al conflicto las sociedades colectivas avanzan.

En muchas ocasiones una disputa real y un problema de comunicación colectiva se confunden entre sí. Una cosa es tratar cómo gestionar dos partes con objetivos contrapuestos, y otra muy diferente es cómo gestionar los problemas de comunicación entre las partes. Por ello, cuanto más se alarga un conflicto, las partes tienden a radicalizarse, acumulan en la memoria una gran cantidad de quejas y ofensas que hacen más rígida e inalterable su posición.

Además, la percepción que las partes tengan y su relación con la otra son decisivas; tienden, de manera muy generalizada, a estar distorsionadas por una sensación de agravio y por un punto de vista exageradamente optimista de sus posibilidades de éxito, es decir, para finalizar el conflicto con victoria.

La utilización de modelos participativos poco reales, donde se configuran simulaciones de participación, donde la consulta sea errática o coyuntural, donde los mecanismos de participación sean impuestos o formas de participa-

ción de laboratorio, no de acuerdo con la cultura, experiencia o idiosincrasia de la colectividad, en lugar de favorecer la gobernabilidad, significan un continuo de conflictos identificados, entre otros, como los siguientes:

- Falta de apoyo a las propuestas y proyectos.
- Sentimiento de indiferencia y dependencia de las funciones de gobierno.
- Malestar y resentimiento cuando los proyectos o políticas son impuestas.
- Falta de creación de alternativas por parte de la población.
- Costes de tiempo y de implementación.
- Dificultades en el establecimiento de las prioridades reales.
- Problemas de representación real de los ciudadanos.
- Profundizar en las diferencias y conflictos preexistentes.
- Formación de subgrupos de intereses diferentes.
- Generación de expectativas imposibles de cumplir.
- Distanciamiento entre la administración y ciudadanos.

Delante de estas deficiencias hay que pensar en abrir nuevas vías de comunicación, diálogo, atención y relación humana.

La participación ciudadana, desde la perspectiva de la GAC, trata de incorporar la opinión y las razones de

los actores sociales implicados en la propia determinación de los problemas que se han de solucionar. Multiplicar los escenarios de diálogo social y político, teniendo en cuenta la diversidad de opciones y suscitando, sobre el terreno, las prácticas cotidianas de resolución de conflictos.

La GAC en el ámbito comunitario adopta un carácter plenamente preventivo. Se trata de compartir la definición y la gestión del conflicto donde las partes interesadas tengan un protagonismo real en las decisiones que implique comprometerse en las posibles soluciones y la implementación de los acuerdos.

La participación en un proceso de desarrollo comunitario da pie a la presentación de demandas y reivindicaciones. Ello implica dar mayor importancia a capacidades prepositivas.

Para superar situaciones de conflicto, para lograr sinergias y un trabajo en equipo en el que todos los actores sociales comparten una meta común en cuya definición han participado, es necesario que cada actor social tenga una imagen de la sociedad que desea lograr en un futuro. La base de la negociación es la compatibilización entre las diferentes propuestas globales.

#### **4. Guía orientativa para el proceso participativo**

El proceso participativo puede proporcionar empoderamiento o quitar-

GUÍA ORIENTATIVA PARA EL PROCESO PARTICIPATIVO					
critérios proceso	agentes implicados	dinámica facilitadora	mecanismos participativos	equipo dinamizador	aprendizaje comunidad
claridad objetivos	promotor	información	específicos	predispósito	habilidades/capacidades
estrategia clara	redes sociales	transparencia	efectivos	formación adecuada	diversidad/pluralidad
recursos espacio-tiempo	administración	confianza	capacitadores	capacidad propositiva	autoestima/activismo
tiempo suficiente	profesionales	puentes diálogo	asumibles/afiables	empulsa/escucha activa	trabajar en red
normas acordadas	universidades	implicación/motivación	consensuados	facilitador/integrador	visión holística
flexible/adaptabilidad	empresarial/comercial	acuerdos/consenso	fácil gestión	creatividad	decisión espontánea
evaluables/comentable	culturales/religiosas	asequibilidad	contrastables	motivador	gestión/evaluación

lo. Por ello, las metodologías participativas garantizan un método de trabajo y de acción que busca resultados fiables y útiles para mejorar las situaciones de la comunidad. Ello es previsto desde un continuo donde los procesos participativos que la componen deben comprenderse como un requisito básico para asegurar el éxito de cualquier proyecto comunitario. Todos los participantes, incluidos los profesionales, están comprometidos a aprender de los demás. El Trabajador Social ha de ser un agente dinamizador social, es decir participativo.

Las experiencias participativas se caracterizan porque son particulares, originales, únicas, pero requieren de una organización previa. Es necesario insistir de nuevo en que los procesos participativos varían en cada situación. No hay un método preestablecido, ni recetas que prefiguren y determinen la edificación del proceso participativo.

En cambio, sí es posible ir trabajando en la formulación de indicadores que permitan ir avanzando en los diseños evaluativos de las prácticas participativas. Algunos de ellos se exponen a continuación.

#### a) Criterios del proceso

- El proyecto o programa ha de tener un contenido integrador e implicador. Deben discutirse a fondo cuáles son los objetivos a conseguir, la estrategia, y los métodos a emplear, y recoger comprender el contexto local y respetar las necesidades, preferencias y conocimientos de los participantes.

- Una visión integrada. Se ha de reconocer en el proceso la naturaleza de la interrelación de los aspectos sociales, económicos y políticos, y la necesidad de una aproximación integrada de los mismos.

- Acordar el procedimiento. Ha de haber un acuerdo de todos los implicados sobre cómo se va a desarrollar y cuáles son los pasos a realizar.

- El proceso necesita su tiempo. Las transformaciones necesitan tiempo para ir aplicándose y madurando. Si la parálisis es mala, la improvisación y la precipitación, también lo es.

- Flexibilidad y adaptabilidad. Los procesos sociales deben sintonizar con la evolución y la maduración del conjunto de la comunidad, para ello se requiere flexibilidad y adaptabilidad a los cambios que se van produciendo.

- Control y evaluación. Se ha de garantizar una dinámica que permita el seguimiento y control por parte de los participantes. Una evaluación participativa, en las diferentes fases del proceso, que garantice adecuarse a los cambios que se vayan produciendo.

### **b) Agentes implicados**

- Relaciones de poder. Antes de iniciar cualquier proceso es importante conocer cuáles son las relaciones de poder existentes en la comunidad, tanto en relación a la administración como de los distintos colectivos, sectores y grupos que forman parte. Ello es especialmente importante en la red asociativa, para conocer con qué interlocutores se va a trabajar, y qué intereses representan en la comunidad.

- Incluir a todos los agentes presentes. Es necesario identificar los distintos sectores colectivos e intereses y

buscar los elementos de compatibilidad entre ellos. Hay que tener en cuenta que las sociedades actuales tejen una multitud de redes sociales que se superponen entre ellas y dónde existen gran cantidad de interconexiones e interdependencias. No hay que excluir a nadie ni por activa ni por pasiva.

- El sujeto de decisión. Ha de existir un consenso sobre quién es el sujeto y los ámbitos de decisión, lo que representa establecer claramente quién decide, sobre qué y cómo.

- Respetar la diversidad, los diferentes intereses y experiencias. Los participantes han de estar preparados para trabajar conjuntamente de forma multidisciplinar, poniendo en común sus habilidades para obtener resultados beneficiosos para la comunidad.

- Los objetivos se consiguen participando. Ha de darse un importante compromiso de todos los implicados en que los objetivos se conseguirán de forma participativa.

### **c) Dinámica facilitadora**

- Participar es facilitar. Se participa potenciando la comunicación con iniciativas integradoras, plurales, de carácter positivo y constructivo y mirando al futuro.

- Actitud positiva. Cualquier situación compleja, difícil o conflictiva que se quiere resolver, reclama una actitud positiva, favorecedora y facilitadora. Ello significa reflexionar sobre lo que cada cual puede aportar.

- **Claridad.** Información, comunicación y transparencia son elementos que, trabajados conscientemente, permiten marcos de diálogo y confluencia.

- **Confianza.** La creación de confianza necesita participación. Desarrollar y mantener un ambiente de confianza y compromiso entre los implicados y los participantes. Ello implica dialogar, escuchar y ponerse en el lugar del otro para desarrollar nuestra capacidad de empatía.

- **Establecer puentes de diálogo y comunicación** con los que no mantienen una opinión similar. Ello significa mantener un lenguaje respetuoso y no beligerante. Identificar la parte de verdad y de razón que hay en las opiniones y posiciones de quienes piensan diferente.

- **Generar consenso en lugar de destacar lo negativo.** Un diálogo o un proceso desarrollado en clave cooperativa se centra en identificar y destacar las coincidencias entre posiciones diferenciadas, lo que permitirá acuerdos equitativos.

- **Implicar y motivar.** Sintonizar con los ciudadanos que sean capaces de formular las necesidades. Conseguir la incorporación en la definición de las necesidades y en el desarrollo de la propia acción facilitando la capacidad de tomar decisiones y emprender la movilización social.

#### **d) Mecanismos participativos**

- **Específicos.** Los mecanismos a utilizar han de ser específicos. Se han

de trabajar con distintas herramientas, según los objetivos. No todos los procesos son iguales y requieren de mecanismos adecuados a la cultura experiencia o idiosincrasia de la comunidad

- **Efectivos.** Métodos inclusivos útiles y viables, creando espacio de diálogo y negociación en el que participan y confluyen las representaciones de todas las sensibilidades y tradiciones culturales, sociales y políticas. Efectivos para que, sin negar la importancia de la organización social, se establezcan vías flexibles que permitan conocer y dar vía a la expresión de las personas no organizadas o que no participan activamente en la red asociativa, e incorporarlas al proceso comunitario.

- **Capacitadores.** Generar una cultura favorable a la participación requiere que los mecanismos participativos permitan dotar a los participantes de herramientas para su capacidad transformadora. Deben ser estimuladores de la participación activa y continua.

- **Fiabes y de fácil gestión.** Incorporar la pluralidad para garantizar un funcionamiento respetuoso con la diversidad requiere instrumentos adecuados a las necesidades que permitan un aprendizaje de la comunidad en el proceso participativo. Para ello se necesita que sea fiable y de fácil manejo.

- **Consensuados.** Las herramientas para la participación han de contemplar un amplio acuerdo para gene-

rar oportunidades y potencialidades, encaminado a producir acción colectiva.

- **Contrastables.** Los mecanismos de participación han de poder ser contrastados con el fin de verificar su utilidad y adecuación a la función para la que fueron diseñados, dando cabida a nuevos mecanismos en función de las necesidades cambiantes.

### ***e) Equipo dinamizador***

- El equipo dinamizador ha de obtener un amplio consenso entre todos los implicados sobre su papel y función en todo el proceso.

- En todo proceso social, y en particular en el desarrollo de programas comunitarios, es importante que el equipo dinamizador llegue a comprender las dinámicas, conflictos, y los roles de cada protagonista. Conocer cómo se comunican los diferentes sectores de una organización, cómo se toman las decisiones y cómo se ejecutan, cómo se relacionan con otras entidades y con la población. Estar abiertos a captar las opiniones y visiones de los participantes, más allá de los liderazgos que cada organización establezca. De lo contrario, la probabilidad de caer en prácticas que no generen comunicación y sinergia entre los diferentes componentes del proceso es bastante probable.

- Entre las características que el equipo dinamizador ha de contemplar, se requiere ser un buen facilitador. Ello

necesita tiempo y experiencia. Ha de haber un componente importante de predisposición y entusiasmo por el proyecto y la capacidad de compartirlo y transmitirlo. La capacidad de adaptación y flexibilidad para responder a las necesidades cambiantes de los participantes.

- Los dinamizadores sociales, como capacitadores y facilitadores, requieren de varias características. Entre ellas cabe considerar una personalidad cálida, capacidad para mostrar su aprobación y aceptación de los participantes, habilidad social para unir al grupo, incorporar las ideas y habilidades de los propios participantes, destreza para resolver los problemas que se vayan originando.

- La empatía y la escucha activa son recursos que potencian la capacidad de integrar, crear y motivar. Ayudan a identificar aquello que es compatible o coincidente, para ponerse en el lugar del otro, conocer a fondo lo que necesita y siente en el proyecto que se comparte

- La capacidad de organización para que los recursos y la logística estén aprovechados y se coordinen adecuadamente son habilidades capaces de generar nuevos recursos.

### ***f) El aprendizaje de la comunidad***

- **Habilidades y capacidades.** La inclusión en el proceso participativo para el desarrollo comunitario facilita y dota de un potencial de aprendizaje de las

habilidades y capacidades individuales dentro de la comunidad y de la comunidad misma. Es una clave de su éxito.

- **Diversidad y pluralidad.** La comunidad se compone de todos sus miembros, en la que conviven concepciones y visiones diferentes sobre aspectos muy diversos. Ante cualquier conflicto cabe tomar conciencia que todos forman parte de la misma comunidad y que la convivencia será viable a partir de la pluralidad.

- **Autoestima individual y colectiva.** Ser parte y tomar parte en la creencia de las capacidades de la comunidad. Proponerse objetivos y unirse para su logro permite expresar la comprensión de los proyectos y de los problemas cruciales al tiempo que refuerza la visión de la capacidad para su consecución.

- **Trabajar en red.** El desarrollo comunitario precisa el trabajo en red, multitud de redes sociales que trabajen en colaboración. Se necesitan organizaciones abiertas. Abiertas a una relación más horizontal y a un funcionamiento más de abajo a arriba. A un liderazgo más capacitado en preguntar que en ordenar.

- **Visión de conjunto.** Más allá de los problemas específicos, el desarrollo de la comunidad requiere soluciones de conjunto. Se necesita una visión de conjunto, holística, una visión integrada de los problemas. Comprometerse en la solución de problemas que no afectan directamente pero que son parte de la comunidad y deben tener una respuesta.

- **Toma de decisiones, establecer prioridades.** El compromiso con el desarrollo comunitario necesita hacerse idea de los problemas y de las posibles soluciones. Representa responsabilizarse de tomar decisiones y la necesidad de establecer prioridades.

- **Gestión.** Acercar la política a la ciudadanía requiere dotarla de la capacidad para hacerse cargo de la gestión de los asuntos públicos. Capacitar en el aprendizaje de gestionar los asuntos colectivos que afectan a la comunidad.

La Guía pretende ir forjando unos indicadores participativos en los proyectos o programas comunitarios. Una Guía que, sin ser exhaustiva, tiene el propósito de motivar cambios de comportamiento y actitudes, de los diferentes agentes que intervienen. Dotar de herramientas para que el proceso sea participativo, desde el diseño hasta la fase de evaluación.

La implicación de los ciudadanos en las diferentes fases del proyecto dotará al mismo de elevadas dosis de calidad.

Calidad entendida como la capacidad de los ciudadanos de decidir y establecer prioridades sobre sus propias necesidades. Calidad entendida como la capacidad de implicarse, de implementar proyectos, de dotarse de habilidades y capacidades. Calidad como la capacidad de empoderamiento de saber afrontar el conflicto y de gestionarlo. Calidad como la capacidad de evaluar proyectos y generar otros nuevos, lo que motivará continuar par-

tipando más y mejor en futuros proyectos.

En fin, la calidad entendida como eficiencia y eficacia en la gestión de los asuntos públicos al legitimar las decisiones y la implementación de las políticas aplicadas.

## **5. Experiencias participativas y Gestión del conflicto**

El discurso favorable a la participación ciudadana necesita ser contrastado a partir de la experiencia práctica, lo que permitirá verificar su viabilidad. Es por ello que en este apartado se muestran algunas experiencias, una de ellas hoy es referencia internacional. Se ha querido reflejar aspectos concretos de cada una de ellas para mostrar la diversidad de elementos que componen el proceso participativo.

### **5.1. Porto Alegre (Brasil)**

Una iniciativa, como la del Presupuesto Participativo, que surgió desde la Prefectura Municipal, y supone la implicación democrática directa y voluntaria de la ciudadanía, no hubiera sido posible sin una voluntad explícita y consciente del gobierno local y sin la complicidad del tejido social.

Una experiencia que lleva realizándose hace más de diez años y que ha sido reconocida por la Conferen-

cia sobre asentamientos humanos —Hábitat II— como una de las mejores prácticas de participación ciudadana existentes en el mundo. El proyecto de Presupuesto Participativo es un estilo que se basa más en los hechos que en los reglamentos, de apostar por un proceso instituyente más que en reforzar la institución. El presupuesto municipal participativo de Porto Alegre (Brasil) abrió un proceso para el cuál las inversiones del presupuesto municipal eran decididas con la participación de toda la ciudadanía. El municipio estableció un sistema organizativo descentralizado que posibilitó el acceso masivo de sus habitantes a la toma de decisiones presupuestarias, mediante la integración de grupos vecinales y niveles posteriores de representación de éstos. Los habitantes recibieron por esta vía información sobre el presupuesto y su ejecución, e identificaron sus propias prioridades. Es muy importante dejar claro que, en relación con las inversiones efectuadas a la ciudad, el alcalde no decide el destino del dinero. Renunciaron a este poder para compartirlo con la población, entendiendo que esto era lo mejor desde el punto de vista de la formación de la ciudadanía activa.

La experiencia en el proceso del presupuesto participativo ha permitido a los ciudadanos:

- Comprender los problemas cruciales que enfrenta la ciudad.
- Establecer prioridades de los problemas que requieren una inmediata atención.

- Seleccionar las prioridades y generar soluciones prácticas.
- Tener la oportunidad de comparar con las soluciones creadas, en función de otras formas de gestión y participación.
- Decidir sobre programas concretos y planes de inversión.
- Evaluar y revisar los éxitos y fracasos del programa para mejorar sus criterios.

Los resultados han demostrado que la participación ha dado resultados concretos y superiores a los esquemas de arriba abajo, de los cuales se pueden extraer algunas conclusiones:

- Se pusieron en marcha mecanismos de participación reales. Se diseñaron mecanismos e instrumentos, modalidades organizativas que facilitaron y estimularon la participación activa y continua, donde la representación del gobierno municipal era minoritaria.
- Se construyeron modalidades de participación de acuerdo a las experiencias y vivencias de la población.
- El marco del proyecto se realizó en términos de valores, del perfil de la sociedad a conseguir, de formas de convivencia diaria por las cuáles se estaba apostando.

Es en este sentido que la participación ha dado resultados superiores. Lo que se quiere expresar es que la ciudadanía puede llegar a implicarse si tiene realmente capacidad de incidir en una decisión, en las decisiones importantes para la vida de la comunidad.

Este fenómeno produce importantes cambios tanto en la propia comunidad como en los mecanismos y relaciones que se establecen para la gobernabilidad.

La experiencia de Porto Alegre, más que un ejemplo acabado es un ejemplo de cómo el mismo proceso va generando respuestas.

## **5.2. Residuo Mínimo a Molins de Rei**

El proyecto de residuo Mínimo pionero de Cataluña se desarrolla en tres municipios: Molins de Rei, Torrelles de Llobregat y Sant Cugat del Vallès. El proyecto se ha basado en la promoción de la participación ciudadana a partir de la educación ambiental. Esta implicación ha permitido gestionar el conflicto de una manera satisfactoria. La implementación de la experiencia se ha guiado por una serie de criterios:

- Establecer canales y mecanismos de participación que permitan debatir en cada momento la aplicación y evolución de la experiencia.
- Promover un proceso de información-formación que conduzca a cambios de actitud del propio sistema de gestión.
- Vincular directamente en la educación ambiental a cambios reales concretos, de manera que la población pueda poner en práctica sus conocimientos y aprendizajes y, de esta manera, participar directamente en las mejoras medioambientales.

La experiencia de Residuo Mínimo demanda la participación de los vecinos en el proceso y en la decisión final. Además, considera a los ciudadanos como parte activa en el propio sistema de gestión y en el control de la experiencia.

Un proyecto de este tipo es inevitable que genere conflicto, especialmente por incluir un sistema de recogida selectiva de residuos que ocupa la vía pública. La clave del éxito del proyecto, por tanto, es la *manera de gestionar el conflicto*. Los resultados son considerados positivos por los siguientes motivos:

- La *acción preventiva*, el debate previo, ha sido esencial. También ha tenido importancia la participación de los afectados en la conformación definitiva del proyecto, en el seguimiento y en la evaluación.

- Todo el proceso ha sido consensuado por un amplio espectro de actores (empresas, vecinos, ayuntamiento, asociaciones, entidades provinciales y de la comunidad autónoma y promotores del proyecto) que ha establecido una dinámica negociadora, hecho que ha posibilitado llegar a acuerdos satisfactorios.

- Se han establecido canales ágiles de comunicación con los vecinos que han permitido resolver los problemas de manera rápida y con actitudes cambiantes según las diferentes realidades.

Por último, hay que señalar que los promotores han sido vehiculadores y dinamizadores aunque los dife-

rentes actores han diseñado conjuntamente el forum donde se han llevado a término las negociaciones, se han tomado las decisiones y se ha gestionado el conflicto.

### **5.3. Plan Comunitario de Trinitat Nova (Barcelona) y Barrio Educador a Pla d'en Boet (Mataró)**

En el Plan Comunitario de Trinitat Nova a Barcelona y en el proyecto de Barrio Educador a Pla d'en Boet a Mataró se parte de una *dinámica de apatía social y debilidad de la actividad vecinal*, con problemas de calidad de vida en el barrio. En las dos experiencias se concretan espacios para fomentar la reflexión cívica y desarrollar el espíritu ciudadano para generar proyectos de futuro y consenso para actuar.

Interesa resaltar de los dos casos, la búsqueda de espacios para fomentar la reflexión cívica, desarrollar el espíritu ciudadano y generar consenso para actuar. Las prácticas son exploradoras y educativas. Hay una visión integradora de las diferentes sensibilidades que modifica el esquema tradicional de relación no dialogada.

En este sentido, las habilidades y capacidades de los responsables son muy importantes. Habilidades como la empatía, la escucha activa, la capacidad de integrar, de motivar o incitar a la participación, la potenciación del diálogo, la comunicación entre los interlocutores y el respeto a la diversidad de opi-

niones y a la incorporación de propuestas son esenciales para llevar a término estos proyectos. Otro aspecto a resaltar es la actitud de colaboración, de situarse al mismo nivel, es decir, nada prepotente del movimiento vecinal de Mataró, y de los profesionales de Trinitat Nova, que no pretenden dar lecciones ni dar nada por supuesto, de manera que permite una relación cordial y conseguir unos mayores grados de complicidad.

La diversidad de formas que se han podido observar en cada una de las experiencias muestra que se necesita reflexionar y avanzar en el conocimiento y construcción de diseños participativos que tengan como criterio construir buenas prácticas participativas.

Muchas experiencias quedan aisladas en sí mismas y ello no permite su difusión. Impulsar espacios que permitan intercambiar experiencias y conocimientos, contrastar opiniones, compartir preocupaciones e interrogantes, permitiría ir aprendiendo colectivamente a participar y poder tener la vivencia y la seguridad de que estamos compartiendo y construyendo con otros un proyecto colectivo de transformación social.

## **6. Consideraciones finales**

La visión que se ha pretendido mostrar en este artículo parte de la necesidad de generar una dinámica participativa encaminada a dotar a los ciudadanos de la capacidad de decisión

de dotarse de poder en todo el proceso que significa la asunción en los asuntos públicos.

La participación es vista, desde esta perspectiva, como un proceso de construcción social que permite a las personas involucradas formarse en manejo de habilidades y capacidades para el desarrollo comunitario.

La participación comunitaria apoya y consolida la componente de identidad y a la vez ésta puede posibilitar la participación. A partir de aquí se valora que todas las iniciativas que tengan un componente de realización personal, tienen un potencial de movilización y transformación social. Representa un componente esencial de la realización humana, en tanto que es un medio para relacionarse con el resto de la sociedad, permite satisfacer inquietudes personales, como también reivindicar necesidades. Representa una forma de construir identidad colectiva y un cierto nivel de empoderamiento, en tanto que potencial transformador. Las experiencias mostradas contribuyen en mayor o menor grado a la realización de este proceso complejo de empoderamiento.

Las cualidades de las partes para idear procedimientos eficaces sobre la base de la cooperación, para rechazar la desconfianza y la animosidad, para trabajar y satisfacer los intereses de la comunidad, darán pie a gestionar el conflicto con éxito.

En definitiva, se trata de desarrollar una cultura preventiva que se vertebrar en torno a la participación. La importancia de la misma reside en sus posi-

bilidades para generar formas alternativas de relación que dibujen nuevos paisajes convivenciales y dinámicas sociales más confortables.

## **Bibliografía**

- ALIÓ, M., y OLIVELLA, M. (1999): *Per viure bé nosaltres i les generacions que vindren*, Barcelona, Diputació de Barcelona.
- AMORÓS, M.; CAMPS, F., y PASTOR, X. (2000): *Mediació Comunitària i Gestió Alternativa de Conflictes. Una Guia per a la Governabilitat*, Barcelona, Fundació Jaume Bofill.
- ANDER-EGG, E. (1987): *La problemática del desarrollo de la comunidad*, Buenos Aires, Humanitas.
- BENEST, F. (1999): *Fortalecer la conciencia de comunidad: ¿qué rol para los gobiernos locales?*, Barcelona, Fundació Pi Sunyer.
- BRUGUÉ, Q., y GOMÀ, R. (1998): *Gobiernos Locales y políticas públicas*, Barcelona, Ariel.
- CHANAN, G. (1999): *La participation de la collectivité locale. Guide de bonne pratique*, Dublin, Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- GENRO, T., y DE SOUZA, U. (1999): *Pressupost Participatiu: l'experiència de Porto Alegre*, Barcelona, Ediciones del Serbal.
- GOMÀ, R., y SUBIRATS, J. (1998): *Políticas públicas en España*, Barcelona, Ariel.
- MARCHIONI, M. (1999): *Comunidad, Participación y Desarrollo*, Madrid, Edit. Popular.
- RAPPAPORT, J. (1984): «Studies in empowerment: Introduction to the issue», *Prevention in Human Service* n.º 3, 1-7.
- SÁNCHEZ, M. (1986): *Metodología y práctica de la participación*, Madrid, Edit. Popular.
- SUBIRATS, J. (1996): «Democracia: Participación y eficiencia», *Gestión y análisis de políticas públicas* n.º 5-6, 35-44.
- VILLASANTE, R. (Coord.), (1996): *Métodos y Técnicas de Investigación y Participación*, Madrid, Red CIMS.
- VINYAMATA, E. (1999): *Manual de prevención y resolución de conflictos*, Barcelona, Ariel.