



EINES PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA

TÈCNIQUES PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL



EINES PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA

TÈCNIQUES PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

EINES PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA

TÈCNIQUES PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

Joel Martí



**Diputació
Barcelona**
xarxa de municipis



Joel Martí és professor del Departament de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona

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

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

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

© Diputació de Barcelona
Abril de 2006

Disseny de la coberta: Estudi Accent

Producció: Institut d'Edicions
de la Diputació de Barcelona

Impressió: Policrom

ISBN: 84-9803-091-9

DL: B-9275-2006

ÍNDEx

Presentació	9
PART I. INTRODUCCIÓ A LES TÈCNiques PARTICIPATIVES	
Introducció	13
Què són les tècniques participatives?	15
Abast i limitacions de les tècniques participatives	16
El disseny	19
Tècniques per diagnosticar, proposar, decidir, programar o avaluar?	19
Tècniques per reforçar posicionaments o per estimular el consens entre actors?	20
Grups existents o creats per a l'ocasió?	21
Trobades presencials (tallers) o a distància?	21
Qui i quants hi participen	22
Tipus de llenguatge	24
Els preparatius	25
El desenvolupament de la tècnica	28
La presentació	28
La dinàmica del grup de treball	30
Rol i funcions del conductor	30
Pautes per produir idees en grup	32
El tancament de la sessió i l'avaluació <i>in situ</i>	35
Tancar per obrir: l'informe i el procés	38
PART II. ALGUNES EINES PER TREBALLAR AMB GRUPS	
Introducció	43
Eines de diagnòstic i propostes	45
Visions de futur	45
Camps de força	46
DAFO	47
Sociograma i mapa de poder	48

**TÈCNiques PARTICIPATIVES
PER AL DEBAT GRUPAL**

Anàlisi causa-efecte	52
Impacte de futur	55
Estudi de cas	56
Eines de presa de decisions	58
Tècnica Delphi	58
Grups nominals	59
Priorització per votació	60
Matriu de priorització de problemes	61
Arbre de decisió	62
Jurat	63
Eines de programació	65
Matriu de marc lògic	66
Diagrama de flux i de matriu	67
Matriu de responsabilitats	68
Diagrama de Gantt (cronograma)	69
Dos formats de tallers participatius	70
Tallers EASW (European Awareness Scenario Workshops)	72
Els consells ciutadans (nuclis d'intervenció participativa)	73
Bibliografia i recursos electrònics	75

PRESENTACIÓ

Em plau presentar-vos un nou número de la col·lecció Papers de Participació Ciutadana *Tècniques participatives per al debat grupal*, on s'analitzen i descriuen eines procedents de diverses disciplines de les ciències socials, ordenades en funció de les seves aplicacions en cadascuna de les fases d'un procés participatiu.

Aquest llibre de divulgació, escrit de manera clara i entenedora per Joel Martí, a qui volem agrair des d'aquestes línies el seu esforç i dedicació, sorgeix per donar resposta al gran nombre de peticions de reedició del llibre d'aquesta mateixa col·lecció *Eines per a la participació ciutadana: bases, mètodes i tècniques*. La revisió d'aquesta obra, que publicarem properament, ha suscitat l'ampliació de la part dedicada a les tècniques participatives pel paper cabdal que juguen en el disseny d'un procés, i ha donat com a resultat el volum que teniu a mans.

Les tècniques són al cap i a la fi instruments que faciliten la consecució d'uns objectius marcats per un projecte polític que aposta per la participació com a via d'enfortiment democràtic. Per la nostra part, i des del Centre per a la Participació Ciutadana, continuarem investigant i difonent obres teòriques i experiències de participació ciutadana que ens ajudin a definir polítiques per avançar en la construcció dels nostres pobles i ciutats.

Carme García Lores
Diputada delegada de Participació Ciutadana
Presidenta delegada de l'Organisme Autònom Flor de Maig

PART I

INTRODUCCIÓ A LES TÈCNIQUES
PARTICIPATIVES

INTRODUCCIÓ

Aquest llibre, com diu el seu títol, té a veure amb la participació. Una paraula que, a més d'omnipresent en el discurs políticament correcte dels darrers temps, ha sigut utilitzada de forma ambigua juntament amb altres termes tan de moda. No és l'objectiu d'aquest text fer una teorització crítica sobre la participació ciutadana, que es pugui trobar en altres volums d'aquesta mateixa col·lecció. Però, en tant que parlarem de tècniques participatives, i pel fet que aquesta paraula s'utilitza amb diferents significats en aquest context, abans de començar a desenvolupar-la dibuixarem algunes distincions conceptuals.

En primer lloc, cal distingir clarament les tècniques participatives (com a concepte metodològic) de la **democràcia participativa** (com a concepte polític), perquè no necessàriament han d'anar associades, i fins i tot poden anar en direccions oposades. Així, les tècniques participatives poden servir per aprofundir i transformar la democràcia –i especialment la democràcia des de l'esfera local: les nostres organitzacions, els nostres municipis–, i per construir projectes polítics de justícia i igualtat social i d'*empoderament* de la ciutadania. Però també es poden utilitzar –i de fet s'utilitzen– en organitzacions que no són democràtiques ni pretenen ser-ho (per exemple, a les empreses, associades a polítiques de qualitat i implicació de la mà d'obra); i també han tingut un important desenvolupament en el camp de polítiques públiques de clara orientació neoliberal, com és el cas de múltiples experiències promogudes pel Banc Mundial als països del Sud.

La segona qüestió és un corol·lari de la primera: i és que les tècniques no són res més que eines per aconseguir alguna cosa. Des d'un punt de vista metodològic, buscar la resposta a «com fer participació» en les tècniques, és tan absurd com voler fer una enquesta sociològica sense saber el que es vol saber; i és que darrera de la participació hi ha sempre uns objectius i, en el cas de la participació política, aquest objectius són polítics. Així, amb relació a determinades temàtiques s'han anat sistematitzant noves formes de fer política local: agendas 21, plans comunitaris, projectes educatius de ciutat, etc. Aquests i altres tipus de planificació local no són tècniques participatives, sinó processos polítics que es dirigeixen cap a determinats objectius i àmbits d'actuació i que, a més, volen fer-ho mitjançant la participació de la ciutadania. A vegades, aquestes formes de fer política local tenen trets metodològics característics, i fins i tot poden servir-se d'eines similars, però no són tècniques per si mateixes.

Una confusió també habitual és associar les tècniques participatives als **òrgans formals de participació** i els sistemes de **normes que els sustenten**. Els consells de participació (territorials, sectorials o generals) presents en molts municipis, els plens municipals, les jornades de portes obertes, etc. són espais institucionalitzats, sovint estables, que permeten el debat social, com també ho són les assemblees, els grups comunitaris o altres menes de trobades que es puguin constituir a iniciativa dels moviments ciutadans. En tant que espais de trobada, poden ser dinamitzats mitjançant tècniques participatives, però per si mateixos no són res més que el que són, és a dir, espais. El problema apareix quan, creant l'espai, creem –o es vol donar a entendre– que la participació «sorgirà» espontàniament, sense que s'hagin definit prèviament unes finalitats i uns objectius que els doni sentit, ni es posin en joc tècniques que promoguin el debat creatiu en aquests; el risc és que acabin sent òrgans únicament informatius, quan no merament protocol·laris.

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

Centrant-nos ja en el pla estrictament metodològic, les tècniques participatives s'han de distingir també dels **mètodes participatius**, que podríem incloure en el camp més ampli dels **mètodes d'investigació-acció**. Etimològicament, la paraula «mètode» prové del grec *métodos* ('camí per arribar a una meta') i es refereix, per tant, a un **procés** (per això a vegades es denomina «metodologies de procés» els mètodes per a la participació). Malgrat que aquests camins han de definir-se en cada context particular i concretar-se en el mateix caminar, hi ha algunes tradicions metodològiques que s'han consolidat en els darrers anys i que són especialment fecundes per promoure pràctiques socials democràtiques, com ara la investigació-acció participativa (Fals Borda, Villasante) o la intervenció sociològica (Touraine). I, al llarg d'aquests camins, utilitzem tècniques, que no són més que eines concretes que es posen en joc en el marc d'un mètode, però que per si soles no constitueixen un procés participatiu: de la mateixa manera que per construir cases no n'hi ha prou de conèixer aïlladament totes les tasques necessàries (encofrar, enguixar, etc.), per conduir processos participatius no n'hi ha prou de conèixer i dominar les tècniques participatives, encara que en aquest llibre ens ocupem únicament d'aquestes.

Per embolicar-ho tot una mica més, distingirem també entre tècniques participatives i **tècniques per a la participació**. És a dir, totes les eines que posem en joc en un procés participatiu estan, lògicament, orientades a alimentar el procés en conjunt (i, per tant, són tècniques «per a» la participació). Però no totes són necessàriament «participatives», és a dir, no tenen per què incloure la participació com a element central en el desenvolupament. Així, és probable que al llarg d'un procés participatiu necessitem treballar amb **tècniques quantitatives**: per exemple, dades secundàries (per conèixer l'impacte i les tendències objectives del tema tractat), o bé que valorem la necessitat de fer un sondeig d'opinió; per això utilitzarem eines estadístiques que, malgrat que puguin incorporar la participació en alguna de les seves fases,¹ no són el component constitutiu de la tècnica. També és molt probable que utilitzem **tècniques qualitatives**, especialment entrevistes amb els diferents actors, que després analitzarem per conèixer i confrontar els posicionaments existents en relació amb la temàtica tractada; en aquestes tècniques hi ha una certa participació (mentre dura la conversa), però l'objectiu primordial d'aquesta conversa no és tant la participació per si mateixa, com la producció d'un discurs que pugui ser conegut i analitzat per terceres persones.

En resum:

- El punt de partida no és metodològic ni tècnic, sinó ideològic: la definició d'un **objectiu polític** des del qual avançar.
- Per desenvolupar aquest projecte polític, algú promou un **procés participatiu** amb determinats objectius i aborda determinades temàtiques.
- Aquest procés pren forma mitjançant un **mètode**, és a dir, una estratègia de treball per arribar als objectius proposats, en la qual es defineix què es farà i com es farà.
- Aquest mètode ha de servir per avançar en la comprensió i la intervenció de la realitat que es vol transformar, amb la implicació dels actors socials que siguin pertinents en cada cas. Per això, utilitzarem diverses classes d'eines, entre les quals hi ha les **tècniques participatives**, que són les que s'analitzen en el present text.

1. Tot i que no hi aprofundirem perquè no és objectiu d'aquest text, una enquesta pot tenir elements participatius en el seu desenvolupament; per exemple, quan es dissenya conjuntament amb els actors; o quan aquests participen en el treball de camp; o bé quan és resultat d'un debat i/o retroalimentació amb els actors participants.

Què són les tècniques participatives?

Moltes de les tècniques que anomenem «participatives» fa anys que es desenvolupen en múltiples àmbits d'aplicació, i s'han adaptat de fonts tan dispars com ara l'educació popular llatinoamericana, l'animació sociocultural, la psicologia organitzacional o la planificació estratègica. A vegades, i des de diferents orígens, se'n parla com de «tècniques implicatives», «tallers de creativitat», «tècniques de consens» i, tot i que rarament apareixen en els manuals de mètodes de les ciències socials, quan ho fan se solen englobar en les tècniques qualitatives. Malgrat tot, les tècniques qualitatives no són necessàriament participatives i, d'altra banda, moltes tècniques participatives treballen amb diferents graus de quantificació. Bàsicament podem identificar tres grans diferències.

En primer lloc, les tècniques participatives –com les qualitatives– s'interessen per conèixer la realitat tal com és concebuda des del punt de vista de l'actor social, és a dir, des d'una perspectiva subjectiva i intersubjectiva, però posant un èmfasi especial en l'**orientació cap a l'acció col·lectiva**. Això és el que podem denominar una propietat «performativa» (de *performance* 'actuació'): com ens va mostrar Austin des de la pragmàtica lingüística, les paraules no tan sols serveixen per pensar i referir-nos al món, sinó també per «fer coses», és a dir, que produeixen pràctiques socials; així, quan en una reunió entre associacions es fan afirmacions com, «si nosaltres fem servir el centre cívic, nosaltres el gestionem», aquesta aportació no només s'està referint a una realitat existent (el centre cívic existeix, i algú el fa servir) ni reflexionant-hi (sobre els seus usos i gestió), sinó que també està iniciant una acció col·lectiva. Bé, doncs en les tècniques participatives aquest component performatiu és central tant en la definició dels seus objectius, com en el seu desenvolupament: es tracta no tan sols de preguntar-nos com són les coses des del nostre punt de vista, sinó també de reflexionar sobre la nostra capacitat de resposta. Per això, s'utilitzen dinàmiques específiques que promouen la **comunicació creativa** i la **implicació pràctica** dels actors en els seus resultats.

En segon lloc, dins les tècniques participatives, la reflexió, l'anàlisi i la síntesi formen part indissociable d'un mateix procés. Això les distingeix clarament de les tècniques qualitatives, en les quals hi ha una ruptura entre el treball de camp, és a dir, el moment en què es produeix la informació (la conversa que té lloc al llarg de, per exemple, una entrevista) i el posterior tractament i interpretació d'aquesta informació, realitzat per l'equip tècnic (i no pas pels entrevistats). Per això, posen com a element central dels seus objectius i disseny el fet que els participants puguin reanalitzar constantment les seves idees, sistematitzar-les i arribar a conclusions que sancionin com a vàlides.

En tercer lloc, i com les tècniques qualitatives, les participatives es basen predominantment en el llenguatge natural (el que usem quotidianament per comunicar-nos), però a més utilitzen complementàriament **llenguatges analítics**: els diagrames, les matrius o els models causals serveixen per poder reinterpretar el món i actuar en conseqüència.

Des d'aquests criteris, podem definir les tècniques participatives com un debat grupal entre un nombre limitat de persones (per garantir que totes elles puguin fer-hi aportacions) en un espai de temps limitat (assumible pels participants) i guiat per un conductor/a, en el qual els/les participants facin algun tipus d'autoanàlisi sobre la realitat que els envolta, i arribin a un moment de síntesi en el qual sancionin unes conclusions de consens, orientades a transformar aquesta realitat.

A partir d'aquí, les seves concrecions poden ser molt diverses, partint evidentment dels objectius que persegueixen, que són els que condicionaran tota la resta:

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

- **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/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 (com ara un taller amb dones de classe treballadora) i les que busquen generar consensos entre diferents grups i perfils socials (per exemple, convidant 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 els *Delphi* o les múltiples formes de participació electrònica).
- **Segons la regularitat que tenen.** Les que impliquen un treball regular amb un grup al llarg d'un procés i les convocatòries puntuals de determinats actors, sense perjudici que aquests participin en altres espais en el marc d'un procés més ampli.
- **La quantitat i el tipus de participants.** Quants, quins i en qualitat de què hi acudeixen.
- **Segons la seva durada.** Des d'una sessió de debat d'una o dues hores, fins a sessions intensives de tres o quatre dies (com ara els nuclis d'intervenció participativa).

Abast i limitacions de les tècniques participatives

Què ens aporta aquest tipus de tècniques?

Sinergia entre coneixement teòric i coneixement pràctic. Les tècniques participatives busquen incorporar els actors socials com a subjectes d'un coneixement pràctic que és, no tan sols constitutiu, sinó també fonamental per a l'acció social: tots i totes som experts en la nostra vida quotidiana, i és mitjançant aquest coneixement que actuem socialment. Es tracta de desbordar el saber científic i tecnocràtic sense renunciar al coneixement teòric, sinó construint ponts de relació entre aquest i el saber pràctic.

Creativitat. No es pretén «recollir opinions» que les persones tenen guardades a la seva ment esperant que algú vagi a descobrir-les o que apareguin en algun moment d'inspiració, sinó promoure la reflexió col·lectiva i, sobre la base d'aquesta, ser capaços d'imaginar i construir discursos i realitats noves.

Educació - implicació - organització social. No es tracta únicament d'incorporar la comunitat com a subjecte de coneixement, sinó de vincular el subjecte de coneixement amb el subjecte d'acció, és a dir, de com aquest procés de producció de coneixement construeix els actors com a protagonistes de la seva realitat quotidiana. Les tècniques participatives aborden aquest objectiu en diferents sentits. En primer lloc, amb l'aprenentatge que es produeix en el marc d'una reflexió col·lectiva. Aprenentatge sobre el tema que es debat, però també sobre la manera de fer-ho: obrint progressivament el nostre discurs, integrant la perspectiva «individual» en la grupal (i assumint com a propis els enfocaments col·lectius) i passant d'una visió fonamentalment particular a una d'holística i integrada.² En segon lloc, la implicació progressiva que es produeix quan hem pogut participar activament en la construcció d'un discurs col·lectiu: és en la mesura que veiem recollits els nostres punts de vista que fem nostres els resultats, i és en la mesura que ho hem debatut que podem prendre decisions més conscientment i prendre part de la societat com a actors actius.

2. A. ELIZALDE (1993). «La IAP y el diagnóstico de las necesidades comunitarias». *Documentación Social*, 92: 133.

Avançar des del conflicte. El «punt zero» és entendre el conflicte com a motor de transformació dels processos socials. Un dels principals objectius de les tècniques participatives és generar consensos des del conflicte, i, en aquest sentit, s'introdueixen dinàmiques que permeten posar a sobre de la taula els interessos i els posicionaments de cada part, la reflexió sobre les seves arrels i les seves possibles vies d'avançament.

Més «qualitat» de la informació produïda col·lectivament davant de la produïda individualment. En el camp de la psicologia social, no es difícil trobar un ampli consens en el qual la informació que es produeix en grup és, generalment, de més «qualitat» davant la produïda de manera individual. A vegades, és un efecte purament additiu (sempre hi haurà més idees amb més persones aportant-ne), i altres vegades es tracta d'un efecte de complementaritat (es construeixen noves idees amb aportacions realitzades des de diferents punts de vista); però potser on es manifesta de manera més clara és en la sinergia grupal: quan es produeixen noves idees com a resultat d'avançar en la reflexió col·lectiva des de l'intercanvi d'idees. Les tècniques participatives introdueixen dinàmiques per promoure tant la màxima diversitat possible d'idees (tot evitant que el debat derivi en un monogràfic sobre la primera idea que s'hagi plantejat), com la producció de noves idees des de la interacció entre participants.

Davant un debat «sense mètode» (o, dit més pròpiament, regit pel mètode de les convencions conversacionals, en el qual es manifesta el poder d'unes parts davant de les altres), les tècniques participatives incorporen dinàmiques per **garantir que tots i cadascun dels membres d'un grup realitzin aportacions i puguin debatre-les en un pla d'igualtat**, independentment del seu coneixement previ de la temàtica, del seu capital cultural i educatiu, de la seva facilitat de paraula, o de les violències simbòliques que introdueixen els diferents eixos de poder (de gènere, de classe, d'estatus, etc.).

Les aportacions de les tècniques participatives i el valor afegit que el desenvolupament d'aquestes suposa en l'àmbit de les polítiques locals, no vol dir que estiguin exemptes de **punts febles i riscos**, a vegades per la seva utilització inapropiada, i altres vegades per les mateixes limitacions d'aquestes tècniques.

Una primera limitació desborda el camp pròpiament tecnològic, i es refereix al fet que una tècnica participativa no té gaire sentit si s'utilitza de manera aïllada, sense connexió amb un procés polític més ampli. Per definició, les tècniques participatives tenen sempre una dimensió transformadora «cap enfora», més enllà del temps/espai ocupat pel debat i més enllà de les persones que hi participen. La seva **utilització descontextualitzada** (en la qual la tècnica passa a ser un fi per si mateixa), quan no és **legitimadora** de determinades decisions i projectes polítics dissenyats per endavant, acaba generant falses expectatives i suspicàcies, i al final el desgast d'una eina amb alt potencial d'innovació democràtica. És fonamental tenir clar, com hem dit al començament, que una tècnica participativa no garanteix, per si mateixa, la participació, si no és en tant que s'inscriu en un procés polític.

L'abús d'aquestes tècniques porta a la «talleritis» o, el que és el mateix, la versió de la «reunionitis» en les tècniques participatives. Com hem dit, un procés participatiu s'alimenta de tècniques participatives, però no pas exclusivament; si aquestes no es complementen amb altres estratègies de producció d'informació que, a la vegada, retroalimentin la tècnica participativa en particular i el procés en conjunt, s'acaba «parlant per parlar», i, amb això, no només es perd el temps, sinó que acaben tenint un efecte desmobilitzador contrari al que pretenen promoure.

**TÈCNiques PARTICIPATIVES
PER AL DEBAT GRUPAL**

D'altra banda, l'èmfasi que es posa en el consens a aquestes tècniques pot amagar el conflicte i les dinàmiques de poder presents en l'estructura social, en diferents sentits. En primer lloc, perquè moltes parts i elements constituents del conflicte queden fora dels marges d'influència dels actors locals (i per això té tanta importància el fet d'identificar el que sí que és influenciable). En segon lloc, perquè no es pot avançar en el conflicte si les parts no estan interessades a fer-ho, i això no és una qüestió purament tècnica. En tercer lloc, perquè els actors poden acudir a «debatre» amb les seves pròpies «agendes ocultes». En quart lloc, perquè les desiguals posicions de poder es tradueixen en la mateixa dinàmica del grup i en el consegüent risc de control de la conversa per part dels poderosos, de manera que es poden crear falsos consensos a causa d'aquests desequilibris. Per tot, la consideració del poder, el conflicte i els interessos han d'estar present en tot moment: en la definició dels objectius de la tècnica, en la selecció dels participants, en la mateixa gestió del debat, etc.

Per últim, cal tenir en compte les mateixes **limitacions del treball grupal**. La primera és una **limitació numèrica dels participants** i les dificultats d'extensió a grans poblacions que això comporta. La segona és una **limitació temporal**; el temps de debat és sempre limitat i està subjecte a la disponibilitat dels participants. I la tercera és una **limitació productiva**: Marín i Garrido³ assenyalen que, en determinades situacions, el treball en grup és contraproduent davant el treball individual; per exemple, en casos en què la presència d'un altre influeix negativament en el propi rendiment, o quan les responsabilitats individuals es dilueixen en el grup.

3. M. MARÍN i M.A. GARRIDO (2004). «Particularidades del trabajo en grupo». A: M. Marín i Y. Troyano. *Trabajando con grupos: técnicas de intervención*. Madrid: Pirámide.

EL DISSENY

El **marc polític** de la tècnica és el primer a plantejar-se, és a dir, aclarir el que es persegueix amb la realització d'aquesta i els compromisos que s'assumeixen respecte als resultats per part de qui organitza el debat. Evidentment, no és el mateix una trobada en la qual les organitzacions promotores consulten un grup de persones per poder prendre una decisió, que una altra en què el que es demana és arribar a acords que després seran confrontats amb altres aportacions o una altra en què es prendran decisions que posteriorment coresponsabilitzaran les parts presents en el debat. Aquest marc polític ha de permetre a cadascú situar-se en el seu paper, i permetre als participants construir expectatives reals en relació amb els resultats del debat i assumir (o no) determinades formes d'implicació en el procés.

Els objectius d'aquestes tècniques es poden classificar en dos nivells:

- **Objectius de tasca.** Es refereixen al resultat substantiu que es pretén amb el debat. Per exemple, consensuar un diagnòstic sobre la situació de la joventut al municipi, o avaluar les alternatives existents en la construcció d'un equipament, o definir una programació cultural. Serà important tenir clar si es tracta d'un moment d'obertura (el que interessa és incorporar i construir noves idees) o de tancament (el que interessa és concretar, negociar, programar, etc.). I també si el que busquem és confrontar posicionaments o bé construir un discurs consensuat.
- **Objectius relacionals.** Més enllà del producte o resultat substantiu que es pretén amb el debat, una tècnica participativa és, abans que res, una pràctica relacional que té uns efectes més enllà de la mateixa tècnica i que, com a tal, és estratègica per alimentar un procés participatiu. Per exemple, l'objectiu primordial d'un debat pot ser promoure el coneixement mutu entre diferents actors implicats i/o afectats en relació amb un assumpte determinat; generar hàbits de treball transversal entre un àrea tècnica; enfortir la cohesió d'un moviment social debilitat; o crear debat social sobre una qüestió determinada.

Tècniques per diagnosticar, proposar, decidir, programar o avaluar?

La concreció dels objectius depèn, en bona part, de la fase del procés participatiu en què ens trobem, i de la ubicació que té aquesta tècnica en el marc d'aquest. En aquest sentit, un primer nivell de preguntes es refereix a aquest marc més ampli: Quina és la problemàtica que s'està abordant? Des de quins valors la volem afrontar? On es vol arribar? Quin paper haurà de jugar cadascú? I, en funció de tot això: a qui ha de donar resposta el debat en particular? Com alimentarà aquesta resposta el procés? Tot i que hi ha el risc de simplificar excessivament, els diferents tipus de tècniques participatives es poden classificar segons la fase que abordin en un procés de resolució de problemes (*problem solving*):

- **Diagnosticar:** identificar símptomes i necessitats socials i les seves causes (és important identificar la necessitat –de fons– més enllà del símptoma –manifest–, ja que és la primera la que obre l'espai de les idees creatives i sobre la qual és necessari incidir per abordar la problemàtica). Però diagnosticar significa, també, identificar les fortaleses i els recursos de què es disposa per poder donar resposta a aquestes necessitats. El valor del diagnòstic està en:

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

- Construir un marc de coneixement des del territori i els actors implicats, tot aprofitant el coneixement situacional que aquests tenen. Aquí és fonamental el diàleg amb tècniques quantitatives i qualitatives, que poden –i haurien de– servir de suport a les participatives.
- Definir posicions i mobilitzar: construir i explicitar com és percebuda la problemàtica des dels actors, allò en què coincideixen i allò en què estan en desacord (bo i mostrant els aspectes clau que poden bloquejar o impulsar processos de canvi) contribueix a fer que els mateixos actors siguin conscients d'on són situats i cap a on volen anar.
- **Proposar:** generar alternatives i propostes creatives. *Creatives* significa, també, imaginatives i originals, però difícilment es pot fer partint de zero. Pot ser útil partir d'un diagnòstic previ (o d'un autodiagnòstic *in situ*), com també del coneixement plural d'altres experiències que puguin donar elements per a la reflexió. A més, el fet de proposar a partir d'una necessitat que s'ha identificat col·lectivament promou, també, la implicació en el desenvolupament de les propostes.
- **Decidir:** seleccionar propostes (escollir-ne unes i eliminar-ne d'altres), o bé jerarquitzar-les, de manera que es prioritzin les més importants i/o urgents. La decisió pot ser per votació o per consens, però cap de les dues no serà participativa si les opcions estan tancades i no han pogut ser debatudes pels participants; en altres paraules, la decisió no és tal si no hi ha hagut un treball previ d'autodiagnòstic i generació d'alternatives des de la confrontació i el diàleg de diferents interessos i posicionaments, en què tothom té molt clar el que es decideix.
- **Programar:** planificar tasques per al desenvolupament dels objectius i la implementació de les decisions, tenint en compte els actors implicats, el temps i els recursos necessaris per executar-les. Aquestes tècniques solen ser més complexes, generalment comporten més sessions, i poden requerir assessorament tècnic.
- **Avaluar:** analitzar el grau d'adequació de la situació actual en relació amb uns objectius previstos és, en part, una forma específica i sistematitzada de diagnosticar, però amb determinades peculiaritats: els objectius que s'han d'aconseguir i els criteris per avaluar-los estan paütats. En el marc d'un procés participatiu, les avaluacions han de servir per reiniciar un cicle de diagnòstic de noves problemàtiques que s'han d'abordar.

Un debat pot tractar una o més d'aquestes fases i, en funció d'això, introduir les dinàmiques de treball grupal que hi siguin pertinents. No totes les fases estan al mateix nivell: un debat pot ser únicament de diagnòstic, de programació o d'avaluació, però difícilment serà únicament de decisió, llevat que prèviament els mateixos participants hagin participat en la discussió de les propostes a debatre.

Tècniques per reforçar posicionaments o per estimular el consens entre actors?

Serà necessari definir en cada context i moment si el que interessa és estimular el consens intergrupals (tot prioritjant la cooperació i el compromís entre actors, i unint esforços davant el risc d'incomunicació, d'enfrontament o fractura), o fer emergir el conflicte (davant el risc d'estancament o de bloqueig del procés, i per impulsar noves dinàmiques de relacions), o treballar als dos nivells en diferents fases del procés. Així, algunes estratègies faciliten l'emergència del conflicte (tot reforçant els discursos i posicionaments particulars), i altres el consens (tot promovent dinàmiques de treball en què es facilitin els consensos).

Si el que es vol és estimular la cohesió intragrupal per fer front a una problemàtica (per exemple, definir objectius i estratègies davant d'altres, mobilitzar, etc.), es pot plantejar l'organització d'un debat amb cadascun dels grups implicats en els quals es construeix un discurs i una estratègia comuna i col·lectiva. En canvi, si es pretén impulsar l'intercanvi d'idees i el diàleg entre diferents posicions i punts de vista, el més pertinent és organitzar un debat inter-

grupal. Una bona estratègia metodològica és treballar separatament en primer lloc, i unitàriament en segon lloc; d'aquesta manera tothom té l'oportunitat d'autoanalitzar el seu punt de partida i construir el seu posicionament per confrontar-lo amb d'altres; i, des de les divergències i la posició que ocupa cadascú, avançar cap a consensos creatius (des de la base del conflicte, i no des de la base que tots som iguals i estem d'acord en tot, que sol ser una manera enganyosa de començar un procés participatiu).

En el disseny d'un debat al qual acudeixen diferents perfils socials: una primera sessió destinada al treball amb grups homogenis per generar un discurs col·lectiu entre perfils similars, poder confrontar-ho amb els altres i integrar millor els participants en la dinàmica del debat; i una segona sessió en la qual es treballi la interacció entre els diferents col·lectius.

Grups existents o creats per a l'ocasió?

Un principi bàsic és no generar espais paral·lels de treball allà on n'hi hagi. Per tant, les comissions, les juntes, els consells o altres espais existents són el punt de partida des d'on cal treballar. Fins i tot altres grups que realitzen de forma estable una altra mena d'activitats (formatives, de lleure, etc.) poden ser adequats per posar en joc eines participatives en un marc menys formal. Per exemple, un crèdit de síntesi sobre el barri en un institut, una exposició sobre l'entorn natural dissenyada des del teixit associatiu, o una mostra de curtmetratges sobre la situació de la joventut al municipi són projectes des dels quals es pot promoure l'autoanàlisi i l'acció col·lectiva en el sentit esmentat.

Però hi ha situacions en què interessa constituir grups o espais *ad hoc*, sigui de manera puntual o iniciant una dinàmica regular de treball. Aquestes situacions poden ser molt diverses, però tenen com a denominador comú el fet que ens interessa «obrir» el procés. Per exemple:

- Tot i haver-hi un espai en el qual determinats actors treballen conjuntament en convocatòries i horaris regulars (un equip de govern, la junta d'una associació, etc.), interessa que el debat en qüestió sigui una «ocasió especial» (és a dir, fora del marc habitual de reunió d'aquests actors). Això permetrà que determinades dinàmiques que bloquegen la creativitat i la reflexió col·lectiva no s'arrossequin en la sessió.
- Quan l'interès està a obrir el procés a altres actors, sigui per déficits de representativitat dels grups o espais existents, perquè es busca la participació de la ciutadania no organitzada o perquè interessa crear un espai de trobada entre diferents posicions estructurals que, d'altra manera, no existiria.

Trobades presencials (tallers) o a distància?

En principi, una trobada presencial sempre és preferible a un debat en la distància. Però si contextualitzem la pregunta en la dificultat que determinats actors acudeixin físicament, o en la proximitat de determinats col·lectius a les noves tecnologies com a eina bàsica de comunicació, o també en la indubtable complementarietat entre la trobada presencial i la comunicació electrònica, llavors la resposta pot tenir més matisos.

Els dissenys que impliquen una trobada física –comunament anomenats «tallers»– són els més habituals, tot i que sabem tant de les seves limitacions temporals, com també que determinats col·lectius de població són menys propensos a participar-hi.

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

Les alternatives a distància van des de la tècnica *Delphi* fins a les múltiples formes de participació electrònica (el mateix *Delphi* pot ser realitzat electrònicament, els fòrums d'Internet, les llistes de correu, etc.), que estan tenint un fort desenvolupament en els darrers anys i que, sens dubte, tenen una forta potencialitat (sobretot per obrir canals amb determinats sectors de població, com ara els joves), malgrat que segurament no signifiqui la «panacea» del debat democràtic, com alguns havien augurat anys enrere.

Fins ara, el camp que més s'ha desenvolupat en la participació electrònica és l'«infraestructural», és a dir, la creació d'espais virtuals de comunicació i de debat (fòrums, «enquestes», etc.); però, en canvi, no hi ha hagut gaire preocupació per com es dinamitza aquest debat i, a part de «codis de bones formes» i de moderacions que bàsicament exerceixen una funció de control i ordre, la conducció es considera una activitat secundària una vegada ja s'ha creat l'espai, i se suposa que la gent ja participa. La qüestió pendent, llavors, és com s'estimula a participar, com es garanteix que tots els punts de vista estan equilibrats en el debat, com s'ajuda a autoanalitzar i sistematitzar les aportacions de manera col·lectiva, etc., qüestions que requereixen una conducció amb un grau d'intervenció que hauria de ser més fort que en les trobades presencials.

Qui i quants hi participen

A vegades es tendeix a valorar la representativitat d'un procés participatiu en funció de la quantitat de persones que hi han «participat», quan en realitat el que s'ha de garantir és una **representativitat discursiva**, és a dir, que tots els posicionaments possibles estiguin degudament representats en el debat, independentment de la seva posició de poder i del seu grau d'institucionalització i organització col·lectiva. En l'àmbit de les polítiques locals, se sol distingir els **tipus d'actors** següents com a participants potencials i que, com a tals, i segons la fase del procés i els objectius perseguits, hauran de debatre separadament o conjuntament:

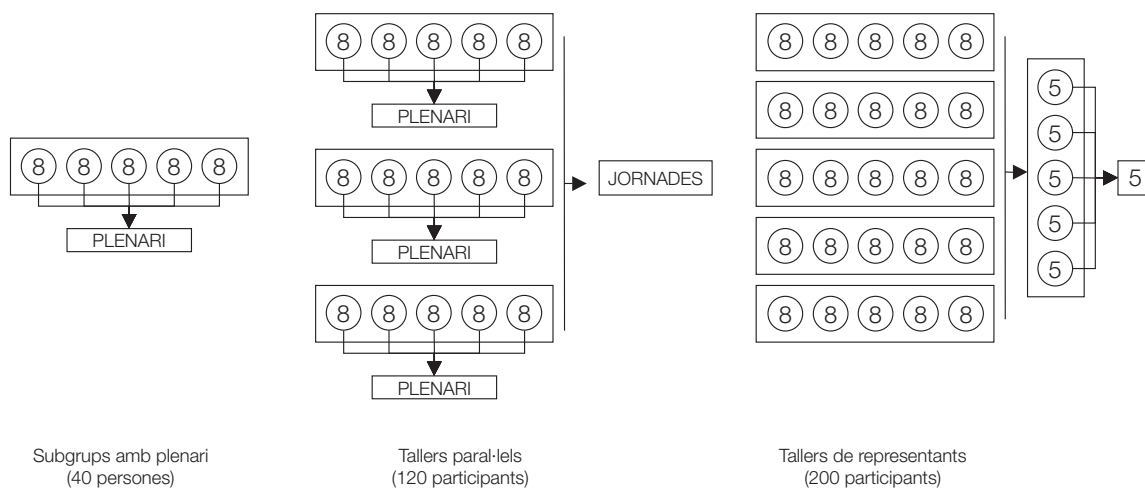
- Les administracions, tot diferenciant el seu nivell polític (equips de govern, grups polítics, etc.) i tècnic (serveis públics i els seus professionals).
- La ciutadania, tot diferenciant el seu grau d'organització col·lectiva (teixit associatiu i ciutadania no organitzada) i els eixos d'estructuració social generals (classe, gènere, edat, nacionalitat, etc.) i específics segons el tema tractat.
- Els actors econòmics (organitzacions empresarials, sindicals, comerciants, etc.).

Un cop definits els tipus d'actors que formaran part del debat, queda per decidir les persones que hi participaran –quantes i quines. Quant a la **quantitat**: més persones pot significar més idees (a igual diversitat de participants); però, almenys en les trobades presencials, també sembla clar que, com més gran és el nombre d'assistents, menys oportunitat de fer aportacions té cadascun d'ells; a més, la timidesa i la tensió poden augmentar davant la presència de més persones, i també pot disminuir la identitat i la cohesió grupal. La grandària recomanable del grup és d'entre sis i dotze persones (el llistó dependrà, al capdavant, dels objectius perseguits i de les possibilitats i la complexitat de l'eina utilitzada).

Convocatòries més àmplies obliguen a dividir el grup en **subgrups que debaten de manera simultània** i que posen en comú els resultats en un plenari posterior. A més, es poden dissenyar estructures més complexes que permetin ampliar més el nombre d'assistents. Així, una possible estratègia és organitzar diferents sessions paral·leles en què els resultats es retornin en forma de jornades, panels o assemblees, o bé organitzar debats de representants

en els quals participin portaveus de les trobades anteriors (es poden anar organitzant successius nivells de representació; però, òbviament, cada nivell superior es distanciarà més de la participació directa). Es tracta de valorar les alternatives més adequades a cada situació; però, en tot cas, és important tenir en compte que el nombre de participants en un taller difícilment serà representatiu en termes estadístics de tota la població. Ni ho serà, ni es pretén que ho sigui, atès que, com hem dit, mentre que una mostra estadística busca la seva representativitat sobre l'univers de la població, les mostres qualitatives i participatives la busquen sobre l'univers del discurs, és a dir, en la representació de tots i cadascun dels posicionaments existents entorn del tema tractat.

Exemples de possibles estructures de participants



El pas següent és **seleccionar les persones** concretes que han de formar part del debat. A vegades, no hi ha gaire a decidir, perquè la quantitat de participants potencials és un nombre reduït (per exemple, la junta d'una associació). Però en altres es tracta de col·lectius més amplis (com ara les bases d'aquesta associació, o el conjunt d'adolescents d'un municipi). En aquesta selecció intervenen bàsicament dos criteris:

- En els casos en què les variables sociodemogràfiques no siguin per si mateixes un criteri de delimitació del grup, aquestes hauran de considerar-se en la seva composició interna; és a dir, s'ha de garantir un equilibri de participants segons gènere, edat, classe social, territori, origen geogràfic, etc. En convocatòries àmplies, aquesta composició no ha de ser necessàriament proporcional a l'interior de cada subgrup: per exemple, si assisteixen a un debat representants associatius i ciutadania no associada, i la major part dels representants associatius són homes adults, llavors es pot sobreponderar els joves i les dones a la ciutadania no associada, col·lectius amb menys representació en el primer subgrup. D'altra banda, la violència simbòlica que genera la copresència de diferents posicions de poder en un debat (determinats perfils socials es mostraran cohibits a l'hora de parlar davant la presència dels altres), cal abordar-la en el mateix disseny de la tècnica i gestionar-la al llarg de la conducció d'aquesta.
- El segon criteri té a veure amb els objectius relacionals que es pretenen en el debat: si el que es vol prioritzar és que els participants es converteixen en futurs motors del procés (en termes d'assumir compromisos, de crear/potenciar

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

xarxes de relacions i intercanvi entre diferents líders formals i informals), llavors s'haurà d'anar a buscar específicament persones clau amb capacitat i voluntat per assumir aquest protagonisme; en aquest cas, la selecció pot ser a càrrec de l'equip tècnic amb l'ajuda d'informants qualificats. Si el que vol és que els representants institucionals s'obrin i que moguin les seves xarxes, llavors es tractarà que, a través seu, es pugui arribar a altra gent del perfil definit. Si es vol obrir el ventall d'implicació a altres xarxes, es pot optar per la inscripció voluntària (fins a completar les quotes de sexe, edat, etc. que corresponguin a cada grup per garantir el seu equilibri intern). I, si el més important és que cadascun dels membres del grup de referència tingui exactament les mateixes probabilitats de participar-hi, llavors es farà una selecció aleatòria (per exemple, si es tracta de tota la ciutadania, a partir de les dades del padró municipal). Les formes de selecció que individualitzen la participació, com aquestes últimes, tenen sempre més dificultats per implicar els participants més enllà dels moments puntuals de debat i decisió, mentre que les primeres són una oportunitat perquè els actors més implicats «moguin» les seves xarxes i alimentin organitzativament el procés.

Tipus de llenguatge

24

Tota tècnica participativa es basa, en bona part, en el **llenguatge natural** (el que utilitzem habitualment per comunicar-nos) per possibilitar l'intercanvi entre els participants. Però, a més, se solen utilitzar complementàriament altres tipus de llenguatge, sigui per estimular la reflexió o per ajudar a sistematitzar les idees.

Els **llenguatges gràfics**, basats en modelitzacions visuals de la realitat, ajuden a ordenar i estructurar el pensament. Bàsicament, s'utilitzen tres grans classes de representacions gràfiques: els mapes (com ara els plànols físics del territori, en els quals s'ubiquen els espais significatius i el diagnòstic que se'n fa, o els mapes socials o sociogrames, en els quals es mostren les organitzacions i els col·lectius existents i les relacions que mantenen entre si, etc.); les matrius (normalment de dues dimensions, files i columnes, per ajudar a estructurar el discurs en relació amb els eixos de debat); i els diagrames (que mostren processos, vincles causals entre esdeveniments, etc.).

Els **llenguatges algebraics** permeten incorporar les potencialitats de la mesura (malgrat que puguin comportar un distanciament amb els participants si són gaire sofisticats). Així, algunes eines utilitzen mesures estadístiques de tendència central i dispersió (per exemple, els grups nominals, els *Delphi* o diversos procediments de votació), càlculs de probabilitat (com ara els arbres de decisió) o operacions amb matrius (com l'anàlisi Mic-Mac).

Els **llenguatges escènics** (especialment el *role-playing*) han sigut utilitzats per visualitzar i reflexionar sobre els aspectes de la vida quotidiana que estan naturalitzats i invisibilitzats (per exemple, desigualtats de gènere), tot ajudant les persones a posar-se –literalment– en el paper de les altres, mitjançant la representació dramatitzada de situacions hipotètiques que reproduïxen les realitats socials que es pretén analitzar. Usualment van seguides d'un debat en el qual s'analitza el que ha passat, però també es pot alternar l'escenificació amb el debat o, fins i tot, com en la tècnica del teatre fòrum d'Augusto Boal, el mateix debat pot anar reformulant l'escenificació, de manera que es difuminin les figures d'«actor» i «espectador». Generalment, aquests tipus de llenguatge van orientats a col·lectius amb més dificultats per reflexionar en un pla abstracte, o bé cap a temàtiques en què la comunicació verbal en un context formal condiona de manera determinant el que es diu i el que no es diu.

Les **tècniques de camp** es basen en la interpretació i el diagnòstic visual d'una realitat *in situ*. En part provenen del camp ambiental (centrades en l'espai físic), per «buscar coses» que siguin significatives en el paisatge: pel seu impac-

te, pel seu grau d'adequació, per la seva importància simbòlica, etc. Però també la tradició etnogràfica ha aportat molt en l'observació de comportaments socials en espais quotidians.

Els preparatius

La convocatòria i la seva dinamització. La convocatòria dels participants és, en el sentit més operatiu, una tasca procedimental de preparació del taller, i en cada cas caldrà valorar quins són els canals de comunicació més pertinents. Es tracta, bàsicament, de tres operacions: informació, reforç i confirmació, sense oblidar un aspecte de «seducció» que ha d'estar present en totes i que, al capdavall, dependrà dels diferents fins i motivacions pels quals les persones convocades poden estar interessades en el debat.

La informació hauria de contenir els elements següents: la presentació del procés participatiu en el qual s'emmarca el debat (qui el promou, per a què, quins són els objectius i formes de treball, en quin moment es troba el procés, etc.), l'objectiu del debat en qüestió en relació amb el procés (tot argumentant els motius pels quals el debat és d'interès, a qui s'ha convidat i la idoneïtat de l'assistència), quins seran els seus efectes pràctics i les formes de devolució, i, finalment, els aspectes «logístics» (lloc, dia i hora, i programa). Addicionalment, s'hi pot incloure la documentació que es consideri adequada (sense que sigui gaire extensa). Per més atractiva que sigui la convocatòria, però, no n'hi ha prou de «comunicar» que es farà una reunió, sinó que s'ha de reforçar l'efecte comunicatiu, preferentment de forma personal; en ocasions, per a tallers dirigits a la ciutadania i que comportin un cert grau de compromís o extensió temporal, cal obrir una oficina d'informació per explicar-hi amb més deteniment els objectius i el funcionament. Finalment, la confirmació és important tant per poder controlar l'equilibri de la convocatòria (buscant substitucions si és necessari), com per comprometre els actors en el que s'està fent.

A més, i en un sentit estratègic, la convocatòria pot ser una bona oportunitat per dinamitzar el procés. Per exemple, preparar-la amb representants veïnals no és únicament una manera d'accedir a la seva base associativa o a la resta de ciutadania, sinó també un element que pot obrir les seves relacions cap a un entorn menys endogàmic, que pot enriquir el debat i ampliar la participació. En aquests casos, l'equip tècnic ha de vetllar especialment per garantir la diversitat, la idoneïtat i la representativitat dels participants.

El lloc i la distribució de l'espai. En les trobades presencials es necessita un espai físic que, d'una banda, sigui logísticament adequat i, de l'altra, ofereixi una atmosfera ambiental facilitadora. Amb relació a la primera qüestió, ha de ser un espai que doni cabuda a tots els assistents en plenari (si n'hi ha), i que disposi de sales petites on els grups de treball es puguin reunir (normalment, en rotllana al voltant d'una taula); a més, per a moltes dinàmiques és important que el mobiliari sigui mòbil per adequar-lo als diferents moments del grup (treball de dos en dos, debat general, etc.). Amb relació a la segona qüestió, ha de ser un espai neutral, preferentment situat al territori, que no s'imposi a cap dels grups o perfils participants. Físicament ha de facilitar el treball (per exemple, una sala gran i freda no contribueix a crear un ambient de treball agradable per a un grup petit). Alguns equipaments públics –com ara les escoles– solen complir totes aquestes condicions, a més d'altres de sentit comú (espai silenciós, ben il·luminat, etc.).

Cal pensar, també, en la disposició de les cadires i les taules en l'espai, de manera que es faciliti la mena d'interacció que es desitja promoure. Respecte a això:

TÈCNIQUES PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

- La disposició inicial de cadires i taules ha d'estar preparada prèviament a les sessions tant del plenari com dels grups de treball. Molta gent, el primer que farà en arribar serà ubicar-se en l'espai físic.
- El mobiliari ha de ser al més fàcil possible de moure (tot i que no sempre és així), per facilitar canvis durant la sessió si calgués fer-ne.
- Tant als plenaris com als grups de treball, s'ha de garantir la bona visibilitat de les projeccions, pissarres, paperògrafs, etc.
- Per als plenaris, les col·locacions en rotllana, en «U» o en doble «U» (si són molts assistents) són, en principi, les més desitjables. La primera té l'avantatge de la simetria amb el conductor i facilita el contacte visual entre participants, però en canvi és incòmoda per a les projeccions, i a més pot inhibir la participació d'algunes persones pel fet de sentir-se observades per la resta. La segona reforça la centralitat del conductor (amb els seus efectes positius i negatius), i deixa l'espai central lliure per a una més gran mobilitat.
- Per als grups petits, asseure's en cercle al voltant d'una taula promou un ambient igualitari de treball. El conductor pot alternar una col·locació simètrica amb el grup, amb una de centralitzada, a peu dret, quan sistematitza les idees. Als plenaris, en tant que espais de debat més oberts i amb més nombre de persones, l'absència de taules pot facilitar un marc més informal i generar un ambient més distès i més proper.

26

L'hora i la durada. Un taller exigeix uns temps que s'adaptin a les disponibilitats dels participants. No és el mateix fer-ho amb persones que integren aquesta activitat dins de la seva jornada (per exemple, polítics o tècnics), amb associacions que tenen un determinat calendari d'activitats, o amb ciutadans a títol individual que cedeixen el seu temps de no-treball, situació per a la qual cal preveure una convocatòria en horaris no laborables. De la mateixa manera, no són iguals els horaris masculins que els femenins, ni els de la gent gran que els dels joves; qüestions que, si no es tenen en compte, poden fer fracassar la convocatòria.

Un altre aspecte fonamental és delimitar tant l'hora d'inici, com l'hora de finalització. No és un bon senyal que les reunions morin per esgotament i que, a última hora, quan només hi queden quatre gats, sigui quan es prenguin les decisions: de la mateixa forma que és bo recordar als participants la importància d'estar present al llarg de tota la sessió, és fonamental delimitar els temps i respectar-los.

Respecte a la durada de la sessió (una fase de presentació i enquadrament, una de debat i una de síntesi), el màxim recomanable és de dues hores i poc per al que és pròpiament el debat de grup, malgrat que, si hi ha pauses intermèdies, a aquest temps es pot sumar el de presentació i tancament. Tot i així, un debat es pot fer en diverses sessions (per exemple, els nuclis d'intervenció participativa se solen fer durant tres o quatre dies). Les sessions d'un matí o una tarda, amb un descans intermedi, també són habituals. Lògicament, com més durada, més profunditat, però també més dificultats per tancar una bona convocatòria.

En tot cas, a les sessions de més de dues hores és convenient introduir-hi **moments de distensió** (cafès, esmorzars, dinars, etc.). Aquests espais/moments de relacions informals contribueixen no tan sols a relaxar els participants i a estimular la seva creativitat, sinó també a generar relacions, complicitats i confiança entre els uns i els altres, cosa que és fonamental per abordar el que hem denominat «objectius relacionals».

Materials. Per a les sessions és necessari disposar de materials adequats per al treball dels grups, que variaran segons les dinàmiques utilitzades: documents de debat, fulls de paper i bolígrafs per a ús personal, retoladors, targetes de colors o altres accessoris específics per a eines concretes (vegeu el capítol «Eines de diagnòstic: propostes»)

i pissarres o paperògrafs per sintetitzar les aportacions grupals a la vista de tots; entre pissarra i paperògraf, és preferible aquest darrer, tant per raons pràctiques (es pot traslladar de les sales de debat en grups a les sales de plenari), com simbòliques (l'escrit es manté, no s'esborra). A més, s'haurà de comptar, també, amb els «materials» necessaris per als moments de distensió (begudes, etc.).

Remuneració. Una qüestió que cal plantejar és la possible remuneració als participants. En alguns casos no té sentit, perquè la participació forma part de la seva activitat laboral (per exemple, càrrecs tècnics d'una administració); en d'altres, suposa forts dilemes ètics –pagar la ciutadania per participar políticament en les coses que l'afecten no és precisament una pràctica democràtica exemplar. Però en determinats casos pot estar justificat: per exemple, els nuclis d'intervenció participativa exigeixen que les persones seleccionades abandonin la seva activitat laboral i domèstica durant tres o quatre dies, i se'ls remunera com a compensació per la seva absència de la feina.

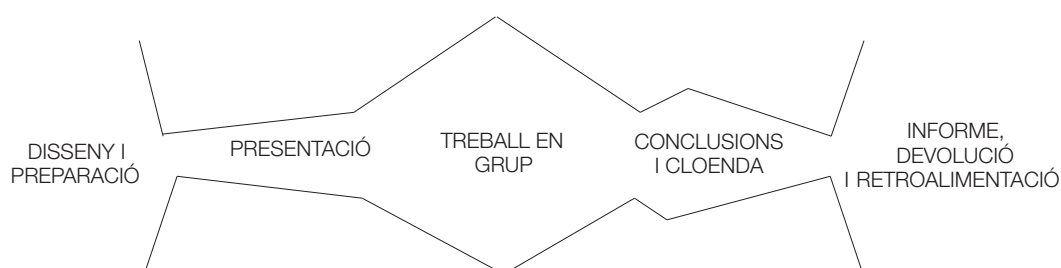
Conducció. Un taller necessita un conductor per a cadascun dels grups de treball i, si escau, ponents per emmarcar el debat. Alguns conductors són, sobretot, «experts temàtics» (és a dir, amb coneixements del tema que es vol debatre), mentre que d'altres són més «experts metodològics» (en conducció de grups); la situació ideal és d'equilibri entre totes dues competències (al capítol següent es presenten les seves funcions més detalladament).

TÈCNIQUES PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

EL DESENVOLUPAMENT DE LA TÈCNICA

Un cop presentat el disseny i la preparació de la sessió, aquest apartat se centra en el desenvolupament del debat. De la mateixa manera que passa amb un procés participatiu en conjunt, el desenvolupament d'una tècnica participativa té cicles d'obertura i de síntesi que es poden esquematitzar com al gràfic adjunt. Una fase inicial de presentació i preparació dels participants; una fase de divisió en grups de treball (si cal fer-la) i de debat, amb la seva pròpia obertura i tancament, i una fase final de síntesi i conclusions en plenari. Cal dir que aquest no deixa de ser un esquema totalment genèric i flexible, ja que al llarg d'un mateix debat es poden alternar el treball en grups i els moments de retroalimentació en plenari.

Esquema del desenvolupament del debat



28

Exemple de programa per a unes Jornades d'un dia de durada

9.30 h	Recepció i lliurament de materials
10.00 h	Presentació de les jornades
11.30 h	Pausa cafè
12.00 h	Treball en grups: «Anàlitzem el present de les associacions veïnals»
14.30 h	Dinar
16.00 h	Treball en grups: «Dissenyem el futur de les associacions veïnals»
18.00 h	Presentació de conclusions i prioritització de propostes
18.45 h	Avaluació
19.00 h	Cloenda

La presentació

Si bé no es necessita cap formació prèvia per participar en un taller, sí que hi ha, però, una sèrie d'informacions temàtiques, metodològiques i pràctiques que s'han de donar al principi i que tenen una funció doble: d'una banda, crear un clima que afavoreixi el debat en el marc d'un contracte comunicatiu entre participants, equip tècnic i organització promotora, i, de l'altra, enquadrar substantivament la sessió i transmetre la informació necessària perquè el debat es pugui produir.

D'una manera general, la presentació hauria d'incloure els elements següents:

- Quines són les **institucions/organitzacions** que promouen el debat, i les persones que el conduiran.
- Quins **objectius** persegueix i en quin procés s'inscriuen; i, amb això, què es demana als participants i quins seran els efectes pràctics de les seves aportacions. De la claredat d'aquesta exposició depèn, en gran part, l'èxit o el fracàs del taller. Aquest punt i l'anterior corresponen a una presentació política i, com a tal, qui els desenvolupa moltes vegades no és l'equip tècnic, sinó l'organització o organitzacions que promouen el procés.
- Per què s'ha convidat aquests participants i no d'altres (criteris de mostreig), i en qualitat de què (per exemple, com a representants institucionals, o bé a títol personal, sense representar formalment el grup al qual pertanyen). Es tracta, en definitiva, de donar a tothom un **rol** des del qual parlar.
- Quin serà el **funcionament** del debat, les eines que s'utilitzaran (no en detall) i els temps. És important demanar als assistents que respectin en tot moment les «regles del joc» establertes pels organitzadors, per garantir que totes i cadascuna de les persones puguin expressar les seves idees i que es pugui arribar a unes conclusions que donin resposta als objectius plantejats.
- **Elements per al debat:** en ocasions, és útil emmarcar el debat tot oferint elements que permetin estimular la reflexió dels assistents, però que alhora no la limitin. Aquesta qüestió és molt delicada, ja que tant els continguts com la forma d'exposar-los poden condicionar el que ve després (per exemple, en el cas de ponències contraposades, el fet que una xerrada sigui més «amena» que una altra, independentment del seu contingut, pot decantar els discursos posteriors). Depenent dels objectius, de l'eina utilitzada i del tipus de participants, aquesta informació la poden donar tècnics externs al procés o interns, els mateixos representants de la comunitat (si els seus punts de vista estan ja molt definits), o fins i tot actors que interpretin papers estereotipats i provoquin els assistents. La informació donada pot ser de diferents menes; per exemple:
 - Plantejar diversos escenaris ideals sobre els temes tractats, en els quals es mostrin les virtuts i els defectes de cadascun.
 - Presentar els resultats d'un diagnòstic realitzat (sempre que la seva presentació no tanqui o cohibeixi la possibilitat de debatre'l; sinó tot el contrari: es pot il·lustrar amb titulars provocadors que incitin a la reflexió).
 - Exposició d'experiències o problemàtiques similars en altres contextos territorials (no és aconsellable introduir-les en les primeres fases d'un procés, atès que limiten l'originalitat de les idees produïdes).
 - Plantejar casos concrets –reals o ideals– que il·lustrin la problemàtica, i que evitin el risc d'excessiva abstracció i generalització en determinats temes que es prestin a fer-ho.
 - Presentar una ponència amb arguments totalment contraris al posicionament majoritari. És un recurs que pot ser de gran utilitat en el cas de grups o organitzacions estancats o bloquejats per conflictes latents; aquesta estratègia ajudarà a fer-los emergir.

Al final d'aquesta presentació, es pot obrir un torn de preguntes sempre que aquestes siguin de caràcter organitzatiu, metodològic o referents a qüestions molt concretes que hagin presentat els ponents. És important no entrar aquí en el debat substantiu, ja que aquesta tasca correspon fer-la als grups de treball i no pas al plenari.

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

La dinàmica del grup de treball

El debat de grup és el punt central de la tècnica participativa, allà on s'«encarrega» als assistents la realització d'una determinada tasca que hauran de portar a terme en un temps limitat. Interessa que aquest treball sigui **efectiu** en tres sentits:⁴

- Respecte als **resultats del grup**, és a dir, fins a quin punt i amb quina quantitat, qualitat i idoneïtat el grup ha produït la informació esperada en relació amb la tasca encomanada.
- Respecte al grau en què els **processos de grup** incrementen la capacitat organitzativa dels seus membres i del grup en conjunt per iniciar accions col·lectives en relació amb el tema tractat.
- Respecte al grau en què el debat ha contribuït al **desenvolupament i el benestar psicològic dels seus membres**.

Sobre aquests tres punts és útil plantejar-se quin grau d'efectivitat seria el desitjable (fins a on creiem que el grup hauria d'arribar), la desitjada pels seus membres (fins a on volen arribar) i l'efectiva (la que s'aconsegueix realment). Podem destacar dos aspectes, íntimament relacionats, que hi influiran: les disposicions amb les quals cadascú acudeix al debat, i els rols que s'hi adopten.

Les **disposicions** són en part prèvies al debat, tot i que també, en bona mesura, abordar-les és tasca de qui condueixi el taller:

- Els **interessos**, individuals o col·lectius, i que lògicament poden estar enfrontats en el debat. No cal dir que, en un marc de poder i de posicions confrontades, les «agendes ocultes» tenen aquí un paper fonamental.
- Les **aptituds (saber** aportar al grup): habilitat per organitzar les idees, per intervenir en públic, creença que es té molt o poc per aportar, etc.
- Les **actituds (voler** aportar al grup): malgrat que poden estar molt associades als punts anteriors, tenen molt a veure amb les **motivacions** (mentre que unes persones acudirán pel seu interès cap als objectius substantius, d'altres ho faran pel sentiment de pertinença al grup o organització, d'altres per pressió social, d'altres per objectius particulars, etc.) i amb les **expectatives** en relació amb els resultats del debat.

Els **rols** adoptats pels participants poden influir-hi de diferents maneres. Els que permeten que el grup avanci són de tipus diferent; per exemple, l'iniciador (el que proposa noves idees), l'engrescador (que estimula el grup), l'informant (que apunta i complementa les idees amb coneixements addicionals), etc. Però també hi ha rols que obstaculitzen el debat i la cohesió del grup: el negativista (que s'oposa a tot sistemàticament), l'obstinat (que ignora el punt de vista dels altres), l'agressor (que manifesta hostilitat cap al grup o una part d'aquest), el *passota* (indiferent i absent), etc. Els factors pels quals s'adopten aquests rols poden dependre de diversos aspectes i, per tant, requereixen respostes diferents.

Rol i funcions del conductor

Per *conductor* ens referim a la persona que s'encarrega que el grup «funcioni». Els seus papers són variats i no hi ha un clar consens sobre el seu perfil. Així, a vegades aquesta figura s'anomena «coordinadora»; d'altres,

4. *Op. cit.*, pàg. 20-21.

«dinamitzadora», i d'altres, «facilitadora», i cadascun d'aquests noms posa l'èmfasi en aspectes diferents de les seves funcions: en el temàtic o en el metodològic, en l'afectiu o en el cognitiu, en una més gran proximitat al grup o un més gran distanciament, en un grau d'intervenció més o menys alt, en una neutralitat més gran o més petita, etc.

En termes generals, el conductor s'ha de situar ni totalment exterior al grup (en la posició directiva de l'expert) ni totalment fusionat (perquè això ho reforçaria acríticament), sinó entrant-hi (ajudant a avançar) i sortint-ne (distanciament crític).⁵ Els seus **rols** són diversos i dependran tant de la complexitat i la concreció de l'eina utilitzada, com de les disposicions del grup o de la d'alguns dels seus membres. Si el dèficit és d'aptitud, el conductor haurà d'oferir assessorament tècnic i emocional perquè els participants guanyin confiança i canalitzin positivament les aportacions cap al grup. Si el dèficit és d'actitud, haurà d'exercir bàsicament una tasca de motivació i reubicació en el sentit i la dinàmica del grup. Si el que emergeix és la contraposició d'interessos, llavors haurà de situar-se com a mediador.

Entre les **funcions** de la conducció, en destacarem sis (algunes de les quals estan desenvolupades a Ander-Egg, 2002):

- **Establir i mantenir les normes de la interacció.** El grup, per poder funcionar, necessita un sistema de «regles de joc» que permeti el debat en igualtat de condicions i garanteixi la consecució dels objectius fixats. Algunes d'aquestes normes són convencionals (models de comportament culturalment compartits per a determinades situacions socials); d'altres són fixades per al debat en particular: han de garantir l'ordre conversacional i la producció grupal, i per això és fonamental que siguin realistes i que el grup les pugui assumir. Davant incompliments puntuals d'aquestes normes, el conductor ha de garantir-ne el compliment (per exemple, tallar amb cortesia els rols dominants –els que no callen– amb comentaris com ara: «Gràcies; ha quedat clar. Altres idees?»).
- **Crear un ambient propici per a la comunicació distesa i igualitària.** El contracte comunicatiu no és una qüestió purament formal, sinó que també té un fort component afectiu. És fonamental saber crear un ambient cordial i empàtic i utilitzar els codis lingüístics més adequats en un context cada cop més caracteritzat per la diversitat. Si els participants no es coneixen prèviament, una presentació distesa ajuda a «trençar el gel» de la conversa.
- **Assessorar analíticament.** La persona que condueix ha d'assistir tècnicament el grup: ajudant a plantejar les idees i a reflexionar críticament sobre aquestes, reformulant les aportacions individuals i preguntant al grup, ajudant a relacionar-les i sistematitzar-les, tot posant a sobre de la taula les contradiccions i, finalment, ajudant a «saturar» el camp discursiu. Això pot requerir un coneixement temàtic del que s'està realitzant, com també la capacitat d'abstracció i relació prou ràpida per fer constantment de mirall del grup.
- **Inventariar les aportacions.** El paper que té la pissarra o el paperògraf és fonamental, no tan sols per anar recopiant el que es va aportant, sinó també perquè permet una objectivació de propostes individuals un cop han sigut validades pel grup. Algunes recomanacions:
 - Escriure únicament els «titulars» de cada idea, ja que el fet d'estendre's massa acabaria tenint l'efecte contrari del que es pretén (en un paper a part es poden recollir idees complementàries). En ocasions (malgrat que s'haurà de valorar en cada cas) el debat es pot gravar per fer-ne la posterior escoltada i/o transcripció; altres vegades, una persona diferent de la que porta la conducció del grup pot estar prenent notes (tot situant-se de forma externa al grup).
 - Es tracta que tots els membres del grup (i del plenari posterior, si n'hi ha) puguin llegir el que s'ha escrit. Per tant, la lletra ha de ser prou grossa i prou clara. Es poden usar diferents colors per distingir entre les diferents menes d'aportacions.

5. P. LÓPEZ de CEBALLOS (1989). *Un método para la investigación-acción participativa*. Madrid: Editorial Popular, pàg. 51.

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

- **Saber manejar les situacions imprevistes i «difícils» dins el grup.** Aquest aspecte és, potser, el més delicat, justament per la seva imprevisibilitat: per més que es prepari un debat, sempre sorgiran bloquejos i tensions que requeriran el «bon fer» de qui condueix. Per exemple, ajudar a reformular una idea aparentment absurda o davant la qual el grup ha reaccionat negativament; assistir afectivament davant reaccions d'ansietat individual; incitar promoure les aportacions dels participants menys actius («I tu què en penses, d'això?»; etc).
- **Abordar i facilitar la resolució dels conflictes i ajudar a produir consensos.** El conflicte no necessàriament ha de manifestar-se de forma explícita (i moltes vegades és censurat conscientment pels participants); en aquest sentit, freqüentment és funció del conductor posar-ho de manifest perquè pugui ser abordat, tenint en compte:
 - Si es tracta d'un conflicte cognitiu (orientat a la tasca) o bé afectiu (orientat a la relació amb l'altre).
 - Quines són les seves causes i, també, quines d'aquestes són totalment abordables en el marc del debat, quines ho són parcialment, i quines desborden l'espai del debat.
 - Quins són els seus efectes en el mateix debat i en el procés participatiu global. Mentre que alguns conflictes han de ser abordats, d'altres no tenen necessàriament per què ser-ho. En aquest darrer cas, podem optar per ignorar-ho.

La resolució de conflictes és un camp massa complex i massa ampli per ser tractat aquí. Únicament convé assenyalar la importància d'arribar a negociacions integradores, en les quals s'identifiquin les arrels del conflicte i s'explorin alternatives del tipus guanyar/guanyar: l'avanç, és a dir, anar «més enllà» del discurs inicialment produït, és un puntal fonamental de les tècniques participatives. A vegades, aquest tipus de consens no és possible, i s'arriba a un simple acord de mínims, malgrat que això pot provocar els efectes perversos de tota decisió salomònica. I, si aquest acord tampoc no es pot produir, llavors els resultats del debat seran únicament una mera «recopilació» d'idees, tot deixant constància de quins tenen el suport general, quins un suport parcial i quins el desacord d'una part del grup.

Pautes per produir idees en grup

L'objectiu dels grups de treball és produir i posar en comú diferents idees sobre un tema concret, tot aprofitant la sinergia grupal i garantint que tots els membres fan les seves aportacions, independentment de les seves aptituds i actituds, del seu perfil social i/o de la seva capacitat d'expressió oral. De la dinàmica de grups hem après pautes per regular aquests debats, de manera que estimulin la diversitat d'idees en un període limitat de temps i, al mateix temps, garanteixin un repartiment equitatiu i igualitari de temps i intervencions, sense coartar la creativitat individual ni la grupal. En aquest apartat es presenten tres dinàmiques bàsiques que, tot i que ja són, per si mateixes, tècniques de treball grupal com les que s'exposen a la segona part, solen ser la base sobre la qual recolzen moltes altres: pluja d'idees, aportacions per targetes i Phillips 6-6.

Pluja d'idees

Una de les eines més clàssiques és l'anomenada pluja d'idees o *brain-storming*. Té com a objectiu generar idees originals i creatives tot potenciant la sinergia grupal. Per tant, les seves aplicacions són pertinents en les situacions en les quals hi ha poques idees, ja que faciliten que unes persones es basin en les idees d'altres per imaginar-ne

de noves. La dinàmica funciona bé en contextos en els quals hi ha confiança entre participants i en els quals no hi ha riscos de desequilibris (per diferències de capital cultural, violències simbòliques, rols dominants, etc.). Alex Osborn, quan la va introduir a mitjan anys quaranta, proposava realitzar-la amb dotze persones, si bé sovint s'han dissenyat amb grups més petits.

El principi fonamental és crear un entorn que promogui l'originalitat, la innovació i la creativitat, raó per la qual tot el disseny de la dinàmica ha d'entendre's en aquesta direcció. Fins i tot, en la seva formulació original, s'inclou una sessió prèvia d'«escalfament» amb la finalitat de crear les condicions grupals necessàries perquè es doni aquesta creativitat. Malgrat això, en el context que estem tractant se sol utilitzar de forma directa seguint les fases següents:

- Es planteja al grup el tema/pregunta a debatre i s'explica la dinàmica. L'ambient en el grup ha de ser distès.
- Els participants van aportant lliurement les idees sobre el tema plantejat sense necessitat de justificar-les (siguin símptomes o causes si estan fent un diagnòstic, propostes si estan generant alternatives, etc.). En determinats casos, es proposa arribar a un llistó mínim d'idees: es tracta de produir la màxima quantitat possible d'idees, en primer lloc, perquè es parteix de la base que, com més quantitat n'hi hagi per escollir, més possibilitats hi haurà d'originalitat, i, en segon lloc, perquè les primeres idees solen ser les més òbvies.
- El conductor les va anotant a la vista de tothom (només hi intervé si és necessari per equilibrar la paraula entre els assistents). És important no valorar les idees ni entrar en debat en aquesta fase, per no inhibir la creativitat i l'originalitat. Es tracta, justament, d'anar més enllà dels límits de l'ordinari i del plausible, partint de la hipòtesi que les idees innovadores desborden aquest límit. Com dèiem, el que importa aquí és la quantitat; la qualitat ja vindrà després.
- En una segona part de la sessió, les idees anotades es debaten, se sistematitzen i s'agrupen per similituds (segons els criteris del grup, i no del conductor, malgrat que aquest pugui assessorar en cas que el grup necessiti ajuda). Es tracta de considerar, des d'una actitud crítica, la idoneïtat de les idees aportades, relacionar-les entre si i aprofundir-hi.
- Si escau, es poden utilitzar eines decisionals per jerarquitzar les aportacions, segons importància o urgència.
- Les conclusions es passen a net en el paperògraf per deixar constància de l'acord del grup. Si aquestes s'han de presentar en el plenari per confrontar-les amb les d'altres grups, es pot elegir un portaveu perquè ho faci.

Aportacions per targetes

És també una de les dinàmiques més comunament utilitzades, amb múltiples noms i variants, com ara el *brand-writing*, el «mètode 635» (6 persones, 3 idees, 5 minuts) o «el xiuxiueig». La dinàmica té com a objectiu la generació d'idees tot garantint l'aportació individual de cadascun dels membres del grup. Com a punts forts davant la dinàmica anterior, hi ha eliminar la influència i la pressió grupal a l'hora d'aportar idees, i garantir l'equilibri d'aportacions entre membres. És especialment adequada quan sabem que els participants no es coneixen entre si (de manera que tenen més dificultat per «trencar el gel») o bé observem que algunes persones es cohibeixen davant la presència d'altres, o, senzillament, considerem prioritari que cadascun dels membres porti en primer lloc la seva experiència i coneixement individual, sense ser influït pels altres. Com a punt feble d'aquesta tècnica, hi ha el fet de no beneficiar-se de la sinergia grupal en el moment d'aportar les idees; però això es compensa parcialment en la segona part del debat. Es pot organitzar en les fases següents:

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

- Es planteja al grup el tema/pregunta a debatre i s'explica la dinàmica de la sessió.
- En un temps limitat i breu (habitualment no més de 10 minuts), es tracta que els assistents escriguin les seves aportacions de manera sintètica en una fitxa o full de paper. Es tracta de garantir un ventall d'idees prou ampli per poder iniciar una reflexió col·lectiva sobre aquestes. Aquí hi ha diferents variants:
 - Es pot treballar individualment (accentuant la importància d'incorporar l'experiència i el coneixement individual), o bé per parelles o trios (dinàmiques conegudes com a «xiuxiueigs» i *buzz groups*).
 - Depenent de com es dissenyi la fase següent, les aportacions es poden escriure en un paper per ser explicades al grup oralment, o bé en targetes, en lletra grossa i clara, de manera que després es puguin penjar en un mural, pissarra o paperògraf; aquesta segona opció facilita la retenció de les idees i el debat i agrupació d'aquestes.
 - En el cas de temes més complexos o que requereixin un treball previ, i en determinats perfils de participants, es pot demanar que portin el treball preparat al taller.
- Cada participant (o parella o trio), per torns, exposa les seves aportacions (i el conductor les va anotant a la vista de tot el grup) o, si escau, penja les targetes en un mural. Es «permet» que la resta de participants demanin algun aclariment o facin algun comentari complementari, però sense obrir encara el debat.
- Els membres del grup, amb l'ajuda del conductor, agrupen les targetes o idees per similituds: algunes seran idèntiques, d'altres semblants i d'altres estaran situades en diferents nivells, de manera que es puguin situar com a accions concretes d'una proposta més àmplia (per exemple: «construir rampes d'accés al mercat municipal» pot ser una acció concreta que formi part d'una proposta més àmplia que sigui «adequació de l'espai públic a col·lectius amb mobilitat reduïda»). Una vegada estan agrupades, s'assigna a cada conjunt de targetes un «titular» únic que sigui curt i significatiu i, sobre aquesta primera agrupació –que en moltes ocasions és encara difusa–, s'obre el debat i s'aprofundeix en els diferents epígrafs o temes que han sortit. Algunes idees es reorientaran, i en altres casos se'n generaran altres de noves des de la reflexió col·lectiva. Es tracta d'arribar a una llista d'idees consensuades pel grup –que no té per què coincidir amb l'agrupació inicial–, que s'acabaran escrivint en «titulars» finals que sintetitzin els resultats del debat.
- Es poden utilitzar eines decisionals per jerarquitzar les aportacions segons la seva importància o urgència (vegeu els grups nominals al capítol «Eines de diagnòstic i propostes», com a forma sistemàtica d'estructuració de tot aquest procés).
- Les conclusions es passen a paperògraf per deixar constància de l'acord del grup. Si aquestes han de ser presentades en plenari per confrontar-les amb les d'altres grups, es pot elegir un portaveu per fer-ho.

Phillips 6-6

El nom d'aquesta dinàmica fa referència a la quantitat de participants i a la seva durada (grups de sis persones, debat de sis minuts), tot i que ni un aspecte ni l'altre no tenen per què ser tan rígids. El que caracteritza el Phillips 6-6 és que els grups treballen sense la presència directa del conductor, que en fa una dinàmica adequada per aplicar en dos contextos, l'un referit a un «condicionant logístic» (facilitar les aportacions individuals en plenaris i en un període de temps molt breu, sense necessitat d'haver de dividir-se en sales diferents), i l'altre referit a un possible objectiu relacional: facilitar l'autoorganització de grups grans. Davant d'aquests avantatges, els seus punts febles són importants: escàs aprofundiment (molta gent que aporta en poc temps) i escàs control de la dinàmica interna de cada grup (qui aporta i qui no, quins són els conflictes i les qüestions latents, etc.).

Les fases en les quals es pot dividir la dinàmica són les següents:

- Es planteja al grup el tema/pregunta a debatre, s'explica la dinàmica i es demana als participants que es divideixin en subgrups (originàriament de sis persones, però adaptable a menys o més participants fins a un màxim de vuit –no més, ja que les contribucions individuals es veurien limitades).
- Cada subgrup escull un coordinador/portaveu, que serà el que conduirà el debat.
- El subgrup ha d'arribar a una conclusió consensuada, originàriament en un màxim de 6 minuts –d'aquí el nom de la dinàmica.
- Els coordinadors/portaveus informen el plenari dels resultats.
- Les conclusions es passen a paperògraf per deixar constància de l'acord del grup.

RESUM DE LES DINÀMIQUES BASE			
	Pluja d'idees	Targetes	Phillips 6-6
Objectius	Creativitat Sinergia grupal	Garantir aportacions individuals	Participació en grups grans
Aplicacions	Confiança Equilibri dels membres Poques idees	Poca confiança Desequilibri dels membres Experiències individuals	Grups de més de quinze persones Autoorganització grupal
Dinàmica	1. Aportació lliure d'idees (sense debat) 2. Debat 3. Síntesi de les idees principals	1. Aportacions individuals o per parelles 2. Exposició al grup i debat 3. Síntesi de les idees principals	1. Divisió en subgrups 2. Debat coordinat per portaveu 3. Informació al plenari

El tancament de la sessió i l'avaluació *in situ*

Segui quina sigui la dinàmica utilitzada, tot debat acaba en un moment de síntesi, de sistematització de les conclusions, que els participants aproven en la mateixa sessió. Si hi ha hagut divisió en subgrups de treball, aquest tancament es produeix en plenari. Relacionem algunes qüestions que cal tenir en compte:

- El tancament és el moment de «posada de llarg» del debat i, tot i un ambient distès i cordial, ha de tenir cura d'una certa dimensió «cerimonial», ja que és on **es validen públicament les conclusions** a les quals s'ha arribat. Es tracta que, o bé el conductor, o bé portaveus que hagi escollit el grup, facin la síntesi dels resultats. Si es tracta de diferents grups, ara és el moment de fer la presentació a la resta. Alguns formats de tallers (per exemple, els EASW) introdueixen en aquesta part processos valoratius o decisionals per poder prioritzar les idees.

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

- Un cop presentats els resultats, la pregunta següent és: **I ara, què?**, pregunta a la qual cal donar resposta a dos nivells: el més immediat, tot explicant com es realitzarà la devolució dels resultats; i, en un segon nivell, recordant com aquests van a alimentar un procés social d'abast més ampli.
- Respectar els temps d'inici i de fi significa haver controlat el temps de debat en grups perquè el tancament **comenci i acabi a la seva hora**. A més, l'ideal és que després del tancament formal la gent no marxi amb preses, sinó que quedi temps suficient per intercanviar impressions en un ambient més informal.
- Amb la cloenda de la sessió, és útil fer una **avaluació in situ**. Aquesta pot ser individual o en grup, escrita o oral, nominal o anònima, i quantitativa o qualitativa, incloent-hi les múltiples combinacions de les anteriors. L'elecció dependrà dels objectius que hi hagi en cada cas: per exemple, si interessa que el grup elabori una reflexió sobre la seva pròpia dinàmica, llavors optarem per una avaluació oberta; si volem evitar la pressió grupal, llavors l'avaluació serà individual, i fins i tot millor si és anònima. Si volem quantificar-ne els resultats, llavors optarem pel model de qüestionari, malgrat que això no exclou que s'hi incorporin preguntes obertes o, senzillament, espais en blanc per a qualsevol observació. En el cas que s'opti per un qüestionari tancat, es pot fer una bateria amb escales d'opinió (p. ex. molt/bastant/poc/gens, o valoració de 0 a 10 punts).

POSSIBLES DIMENSIONS I ASPECTES A AVALUAR PELS PARTICIPANTS*		
Organització	Els temps	Horari Distribució de temps en els debats Puntualitat Altres
	L'espai i la infraestructura	Accessibilitat Adequació per al treball realitzat Altres
Participants	Diversitat sociodemogràfica	Es pot especificar segons els criteris de representativitat buscats
	Diversitat de posicionaments	Es pot especificar segons els criteris de representativitat buscats
Enquadrament	Objectius de la sessió	Interès Idoneïtat Claredat Altres
	Intervenció de ponents	Interès Claredat Utilitat Altres
	Material distribuït	Interès Claredat Utilitat Altres
Dinàmica de grup	Valoració de la tasca	Interès Dificultat Altres
	Temps de debat	Ritme Durada Altres
	Dinàmica del debat	Oportunitat per manifestar les seves idees (jo i la resta del grup) Cohibició per la presència de determinades persones, temes autocensurats Equilibri en les contribucions Diversitat temàtica Altres
	Conducció	Grau en què ha ajudat al grup a aconseguir els seus objectius Grau en què ha contribuït a crear un ambient adequat de treball Altres
Resultats	De tasca	Interès Utilitat, aplicabilitat Originalitat, innovació
	Relacionals	Coneixement d'altres actors Cohesió del grup Autoorganització, capacitat d'acció Altres
	Satisfacció	Grau de satisfacció

* En cas de realitzar-se una avaluació quantitativa per qüestionari, s'haurà de buscar l'indicador adequat en cada cas i la seva concreció en pregunta, ja que els aspectes assenyalats són únicament qüestions generals i orientatives.

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

TANCAR PER OBRIR: L'INFORME I EL PROCÉS

Aquí es tanca pròpiament la sessió de treball, però a la vegada s'obre una nova fase d'un procés en el qual conflueixen dues menes de resultats: d'una banda, els de **contingut** (les conclusions substantives del taller), que s'inclouen en un informe redactat per l'equip tècnic; i, de l'altra, els **relacionals** (és a dir, l'efecte dinamitzador i mobilitzador que s'ha generat amb la preparació i la realització del debat). Només en la mesura que els actors promotors sàpiguen i vulguin potenciar la sinergia dels dos tipus de resultats, el taller haurà sigut una eina –i res més que una eina puntual– d'un procés participatiu. La devolució dels resultats és aquí fonamental, però no com a acte de cortesia, sinó com a estratègia de retroalimentació d'aquest procés.

L'**informe** ha de contenir:

- **Presentació política.** Objectius generals del debat i la seva inserció en el procés participatiu. Efectes pràctics i compromisos de les institucions promotores.
- **Presentació tècnica.** Objectius específics, plantejament organitzatiu i dinàmica seguida.
- Síntesi de les **ponències** –si se n'han presentat.
- Síntesi dels **resultats** dels grups i –si n'hi ha– del plenari.
- **Avaluació** realitzada pels participants.
- **Noms** dels participants i dels organitzadors.
- **Annexos.** Reproducció de les actes dels debats. Es tracta no únicament de transcriure els textos dels paperògrafs, sinó també totes les aportacions individuals, incloent-hi els matisos, comentaris i/o desacords que s'hagin produït.
- També, amb l'informe de devolució, es pot expedir un **certificat d'assistència** als participants. A més de ser un reconeixement públic d'un temps dedicat a la comunitat, en algun cas ho sol·licitaran per iniciativa pròpia, com a record o com a credencial a afegir al seu currículum.

En ocasions es pot constituir una **comissió de seguiment** formada per alguns participants, a la qual es fa arribar un primer esborrany d'informe perquè sigui confrontat i validat per després poder-ne fer l'edició definitiva.

Però, a més de l'informe, hi ha un **treball posterior** que és fonamentalment tècnic, i que es refereix a analitzar diferents aspectes dels resultats:

- Una **avaluació del debat** que consideri:
 - L'**avaluació realitzada pels participants**. Pels mateixos principis metodològics de les tècniques participatives, aquest és evidentment un criteri fonamental per validar-les des del moment que es busca la implicació pràctica dels participants en els resultats. L'experiència ens ha mostrat que, habitualment, les avaluacions realitzades són positives: acostumats com estem a trobades que consisteixen, o bé a rebre informació (normalment des del poder polític o científic), o bé a donar-la (per exemple, mitjançant entrevistes concedides per a «estudis socials» dels quals mai més no es va saber res), les dinàmiques conversacionals caracteritzades per l'intercanvi, l'autoanàlisi i la devolució dels resultats són valorades, generalment, de forma molt satisfactòria.
 - Una **avaluació externa als participants**, que planteji críticament com han influït en els objectius de tasca i relacionals els aspectes següents:

- La presentació i l'emmarcament del taller, tot posant una atenció especial en el plantejament polític, en les ponències inicials (si s'han realitzat) i en els materials distribuïts.
 - La convocatòria i la seva representativitat qualitativa.
 - El paper del poder i el conflicte en el debat. Com s'han relacionat els i les participants, quins temes s'han autocensurat o han provocat conflicte.
 - Com ha influït una determinada orientació tècnica i de conducció del debat.
- Una **anàlisi tècnica** de les idees que han sortit en el debat. Es tracta, d'una banda, d'aprofundir en el «fons» d'aquestes idees (d'on han sortit, per què s'han dit i quin sentit tenien) i, de l'altra, d'avaluar-ne la viabilitat i pertinència amb relació als objectius del debat i del procés. Per exemple, si es tracta d'un taller de propostes, és molt probable que moltes d'aquestes hagin de ser reformulades perquè puguin ser treballades posteriorment; es tracta aquí d'anar a buscar el sentit que tenien aquestes propostes, el que hi ha darrere seu, i la forma com poden continuar-se treballant. En determinats casos, també seran necessaris estudis tècnics per poder avançar més enllà de les conclusions del debat. En tot cas, aquest treball tècnic ha de garantir la retroalimentació del procés, més enllà de «prendre acta» del que s'ha esdevingut en la sessió.

PART II

ALGUNES EINES PER TREBALLAR AMB GRUPS

INTRODUCCIÓ

Presentem, en aquesta part, un petit banc d'eines per al treball amb els grups. No pretenen ser un manual exhaustiu, ja que moltes tindrien prou entitat per dedicar-hi un llibre sencer, sinó únicament una primera referència perquè els interessats i interessades puguin introduir-se en els seus objectius i possibles usos. Algunes estan molt consolidades en el camp de les metodologies participatives i de la planificació estratègica, i altres estan adaptades des de la pròpia experiència, però en cap cas no s'han d'entendre com a receptes immutables; es tracta que permetin abordar els objectius plantejats i, des d'allà, adaptar-les, canviar-les i/o combinar-les (en termes generals, una sola eina no és suficient per treballar un tema).

Algunes qüestions prèvies:

- Les eines s'han dividit en tres blocs segons la fase en la qual es poden situar: eines de diagnòstic i propostes, eines per prendre decisions, i eines de programació. Tot i així, algunes d'aquestes poden abastar més d'un d'aquests blocs.
- És important conèixer bé els **objectius** que permet aconseguir cada eina i les limitacions de cadascuna, per no desbordar-la, però tampoc per demanar-li menys del que pot donar.
- Quant a la seva **adaptabilitat**, en altres països i contextos, semblen observar-se certes tendències cap a la «privatització» de determinats formats estructurats de tècniques per part de consultores, que es dediquen a registrar-les i a aplicar-les de manera estandarditzada en diferents processos. Davant d'això, valen les orientacions que s'han donat al llarg del llibre: les eines han de particularitzar-se i adaptar-se per a cada context i format (presencial o a distància, objectius de tasca i relacionals, col·lectius als quals es dirigeix, etc.).
- Malgrat que en altres fonts s'especifica, per a cada eina, el nombre de participants i la durada de cadascun dels passos, hem decidit no fer-ho justament per emfatitzar-ne la flexibilitat. Orientativament, pel que fa a la grandària, es desenvolupen en grups d'entre sis i dotze persones, depenent de la seva complexitat i concreció (tot i que, evidentment, la votació es pot realitzar en grups molt més grans, i en les dinàmiques basades en Phillips 6-6 es pot treballar amb subgrups de menys de sis persones). Pel que fa a la durada, algunes estan pensades per ser desenvolupades molt ràpidament (per exemple, en una o dues hores), de manera que una sessió de dues o tres hores pot donar cabuda a més d'una eina.
- Les fonts d'informació utilitzades per a l'elaboració d'aquesta part s'indiquen al final del llibre, i en alguns casos, s'adjunten referències específiques al llarg del text.

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

EINES I OBJECTIUS	
Eines de diagnòstic i propostes	
Visions de futur	Elaborar un diagnòstic de les tendències presents en un territori, organització o tema abordat, a partir d'una projecció futura en positiu i en negatiu.
Camps de forces	Identificar i jerarquitzar les forces positives i negatives que intervenen en una organització o tema.
DAFO	Elaborar un diagnòstic intern i extern d'una determinada organització o fenomen, per poder definir estratègies de futur.
Sociograma i mapa de poder	Identificar el mapa d'actors implicat i/o afectats en relació amb la temàtica tractada i la definició d'estratègies de relació i influència.
Anàlisi causa-efecte	Sistematitzar i consensuar les possibles causes que intervenen en una problemàtica i sistematitzar-les gràficament, tot identificant la nostra capacitat d'influència sobre aquestes.
Impacte de futur	Debatre en l'interior d'un grup diferents posicionaments entorn d'un tema concret.
Estudi de cas	Formular alternatives basant-se en una situació o cas específic.
Eines per prendre decisions	
Tècnica Delphi	Elaborar un dictamen en grup sense necessitat de fer una trobada presencial.
Grups nominals	Diagnosticar, generar alternatives i prioritzar-les, tot afavorint les aportacions i els posicionaments individuals.
Priorització per votació	Escollir o jerarquitzar opcions.
Matriu de priorització de problemes	Prioritzar opcions. (Comparació prèvia entre elles).
Arbre de decisió	Prendre decisions complexes mesurant quantitativament les probabilitats de succés i el benefici final de cada alternativa.
Jurat	Elaborar un dictamen valorant els pros i els contres d'una o més alternatives.
Eines de programació	
Marc lògic	Definir sintèticament l'estructura d'un projecte i els seus elements bàsics.
Diagrama de flux i de matriu	Definir detalladament els diferents passos de què consta un procés.
Matriu de responsabilitats	Consensuar responsabilitats internes i externes en relació amb una acció o un projecte.
Diagrama de Gantt	Elaborar una agenda gràfica en la qual les tasques es distribueixen en un eix temporal.

EINES DE DIAGNÒSTIC I PROPOSTES

Aquest primer conjunt d'eines permet als participants reflexionar i sistematitzar percepcions entorn de com és la realitat sobre la qual es debat. Es tracta de **models**, descriptius en alguns casos i explicatius en d'altres, que permeten millorar la comprensió i la capacitat d'acció sobre un fenomen, però que, com a tals, no deixen de ser subjectius. És a dir, que la seva validesa no rau en el seu grau d'objectivitat, sinó en la capacitat dels actors per consensuar un marc teòric des del qual comprendre la temàtica abordada. La complementarietat amb altres tècniques de diagnòstic és aquí fonamental.

Visions de futur

Objectiu i aplicacions

- Té per objectiu elaborar un diagnòstic de les tendències presents en un territori, organització o tema abordat, a partir d'una projecció futura en positiu i en negatiu.
- Es tracta d'una variant d'un diagnòstic bàsic mitjançant la identificació de punts forts i punts febles, que posa l'èmfasi en el futur i, per tant, en les potencialitats i amenaces sobre les quals s'hauria d'intervenir. Per exemple, una visió positiva d'un barri en la qual es destaca la presència d'espais verds i d'esbarjo, i una de negativa que es concreta en un barri dormitori, no només ens indica la situació i tendències actuals del territori, sinó que també introdueix, implícitament, aspectes clau sobre els quals intervenir.
- D'una banda, promou la visió crítica i, de l'altra, introdueix positivització en projectar un model de futur que és a la vegada desitjable i factible. Això permet poder fer front als punts febles (implícits en la visió negativa) tot potenciant els punts forts (implícits en la visió positiva).
- Si es treballa amb subgrups heterogenis, les visions de futur són un instrument de consens intergrupals per si mateixes; si es treballa amb grups homogenis, es pot oferir una visió sintètica dels diferents punts de vista existents (de cara, per exemple, a contraposar-los en una sessió plenària).

VISIÓ POSITIVA	VISIÓ NEGATIVA
<ul style="list-style-type: none"> – Els nous equipaments construïts permeten generar una xarxa d'espais comuns. – La participació veïnal permet una intervenció directa sobre com ha de ser el barri. – El parc aconsegueix superar el seu actual deteriorament i la seva mala ubicació. – El mercat setmanal i els comerços són elements dinamitzadors. 	<ul style="list-style-type: none"> – Continua sent un barri dormitori situat a l'extrem de la ciutat, cosa que accentua la tendència a la marginalitat. – No es produeixen inversions en el negoci a causa de la imatge de deteriorament. – La participació dels veïns es debilita. – La baixa qualitat de l'escola pública empeny la població escolar a altres barris propers.

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

Aspectes de disseny

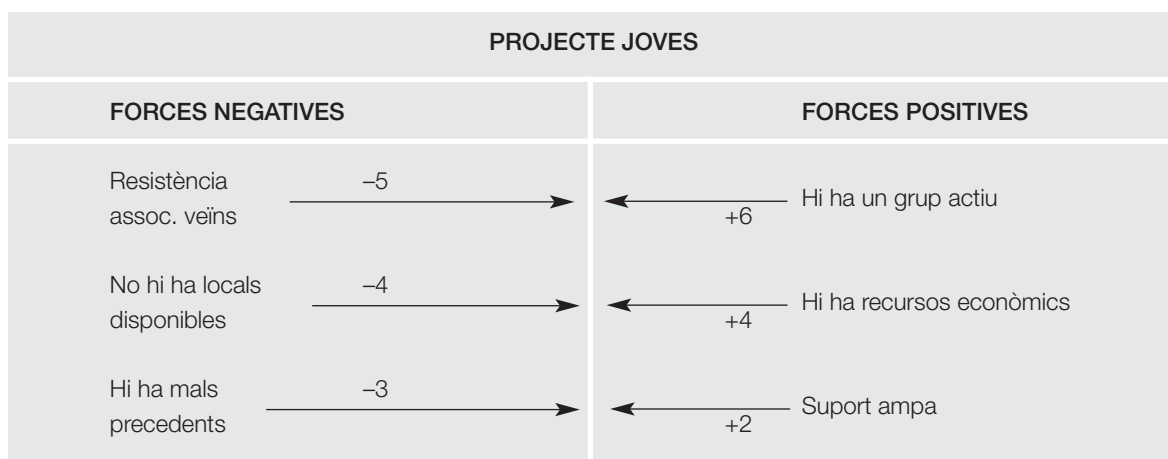
- Sobre el tema plantejat, es tracta que cada grup o subgrup s'imagini, en un període de temps breu, com serà la situació a X anys vista (el període o termini establert dependrà del problema i del tipus d'accions que es vulguin impulsar) en el millor i en el pitjor dels casos. Per exemple: «Com seria el nostre barri d'aquí a cinc anys si tot anés perfectament?» Les aportacions es poden realitzar per pluja d'idees, targetes o Phillips 6-6 i es classifiquen en subtemes. La síntesi pot comportar, depenent del temps disponible, més o menys profunditat de debat i la prioritització de les idees.
- En molts casos hi ha una tendència a emfatitzar els aspectes negatius o febles dels diagnòstics, que sens dubte els fa crítics, però difícilment conviden a treballar des del present (un diagnòstic participatiu ha de permetre fer front a les necessitats i construir el futur des de les pròpies potencialitats i oportunitats). En aquest sentit, és important evitar que el debat sobre la visió de futur utilitzi la major part del temps en la crítica, i només els cinc darrers minuts a positivitzar. Hi ha diverses estratègies per evitar que això passi, com para començar per les visions positives, i/o dedicar estrictament la meitat del temps a unes i altres visions.
- El resultat pot donar lloc a una dinàmica de realització de propostes, per pluja d'idees, targetes o Phillips 6-6.

46

Camps de força

Objectius i aplicacions

- Té com a objectiu identificar i jerarquitzar les forces positives i les forces negatives que intervenen en una organització o tema.
- És una de les eines de diagnòstic més clàssiques. Introduïda per Kurt Lewin (considerat un dels pares de la investigació-acció), pot utilitzar-se tant per diagnosticar una situació present com per plantejar-se els aspectes prioritaris sobre els quals cal actuar en relació amb determinats objectius. Parteix de la premissa que un *status quo* o un objectiu desitjat és el resultat de l'equilibri entre un conjunt de forces que intervenen mantenint la situació actual (forces negatives) i un altre conjunt que impulsa el canvi (forces positives). Els resultats permeten discernir (i, si és necessari, prioritzar) els factors sobre els quals cal incidir.



Aspectes de disseny

- Sobre el tema plantejat, cada participant fa una llista de les forces negatives i una altra de les forces positives que intervenen en la problemàtica abordada, per pluja d'idees, targetes o Phillips 6-6. El grup analitza, sintetitza i ordena la importància de cada factor (si cal, es pot utilitzar alguna eina decisional o fins i tot tornant a una dinàmica per targetes). Tenint en compte que la suma total de les forces ha de ser zero (per això la situació està en equilibri), es poden assignar puntuacions correlatives de menys a més importància, o bé ponderar el grau d'incidència de cada factor en una escala d'1 (feble) a un valor màxim (fort). Sobre el quadre final, es tracta d'aprofundir en les forces que tenen més incidència i especialment en les negatives (més que no en las positives, ja que són les primeres les que bloquegen el canvi).
- El resultat pot donar lloc a una dinàmica de propostes, i a prioritzar accions d'acord amb la importància de cada element.

DAFO

Objectius i aplicacions

- Té com a objectiu elaborar un diagnòstic intern i extern d'una determinada organització o fenomen, per poder definir estratègies de futur. A més de diagnosticar i identificar estratègies de futur, també es pot utilitzar per fer seguiment i avaluació de programes.
- L'esquema DAFO s'ha introduït des de la planificació estratègica i actualment és utilitzada, amb múltiples variants, en una multitud d'àmbits. Permet identificar, per a una temàtica tractada, els punts febles (debilitats a corregir i amenaces a afrontar) i els punts forts (fortaleses a mantenir i oportunitats a explotar), i sistematitzar-los en un quadre que considera factors interns i presents (autodiagnòstic de la situació o comunitat) i factors externs de l'entorn (condicionaments i situacions que pressionen i poden afectar en el futur).

	PUNTS FORTS	PUNTS FEBLES
PRESENT / INTERN	FORTALESES • •	DEBILITATS • •
FUTUR / EXTERN	OPORTUNITATS • •	AMENACES • •

- Si es treballa amb subgrups heterogenis, el DAFO és una eina de consens intergrupals per si mateixa; si es treballa amb grups homogenis, pot oferir una visió sintètica dels diferents punts de vista existents (de cara, per exemple, a contraposar-los en una sessió plenària).

TÈCNIQUES PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

- L'esquema DAFO es pot construir, també, com a resultat final i sintètic de múltiples tallers en els quals s'hagin utilitzat altres eines de diagnòstic.
- L'anàlisi realitzada per DAFO es pot completar amb una matriu de definició d'estratègies, en la qual es projecta, en un eix, l'autodiagnòstic intern (debilitats i forteses) i en l'altre, l'anàlisi de l'entorn (amenaces i oportunitats). Es tracta de reflexionar sobre les interseccions entre els quatre elements per poder identificar diferents tipus d'estratègies possibles:
 - **Estratègies de potenciació** dels elements de context que es poden potenciar des de les forteses actuals.
 - **Estratègies defensives**, en un context en el qual es tenen recursos interns per afrontar les amenaces.
 - **Estratègies de reorientació**, en un context en el qual es poden potenciar oportunitats, però calen uns recursos interns que no es tenen actualment.
 - **Estratègies de supervivència**, en un context en el qual cal afrontar unes amenaces, tenint presents unes debilitats internes.

	Oportunitats Es prendran decisions que afecten el futur del barri	Amenaces Que l'ajuntament ignori la voluntat de la ciutadania
Fortaleses Sintonia amb el teixit associatiu	Estratègies de potenciació Jornades de barri	Estratègies defensives Obrir diàleg conjunt amb l'ajuntament
Debilitats Poca capacitat de convocatòria	Estratègies de reorientació Formació de les bases associatives	Estratègies de supervivència Difusió i comunicació amb la ciutadania

Aspectes de disseny

- Es tracta que els participants treballin sobre l'esquema DAFO utilitzant qualsevol de les dinàmiques presentades anteriorment (pluja d'idees, targetes o Phillips 6-6), o també combinant-ho amb altres eines de diagnòstic, com ara l'anàlisi causa-efecte.
- Quan s'ha consensuat un DAFO entre tot el grup, es poden escollir els temes centrals de cada casella i completar l'anàlisi amb la matriu de definició d'estratègies.

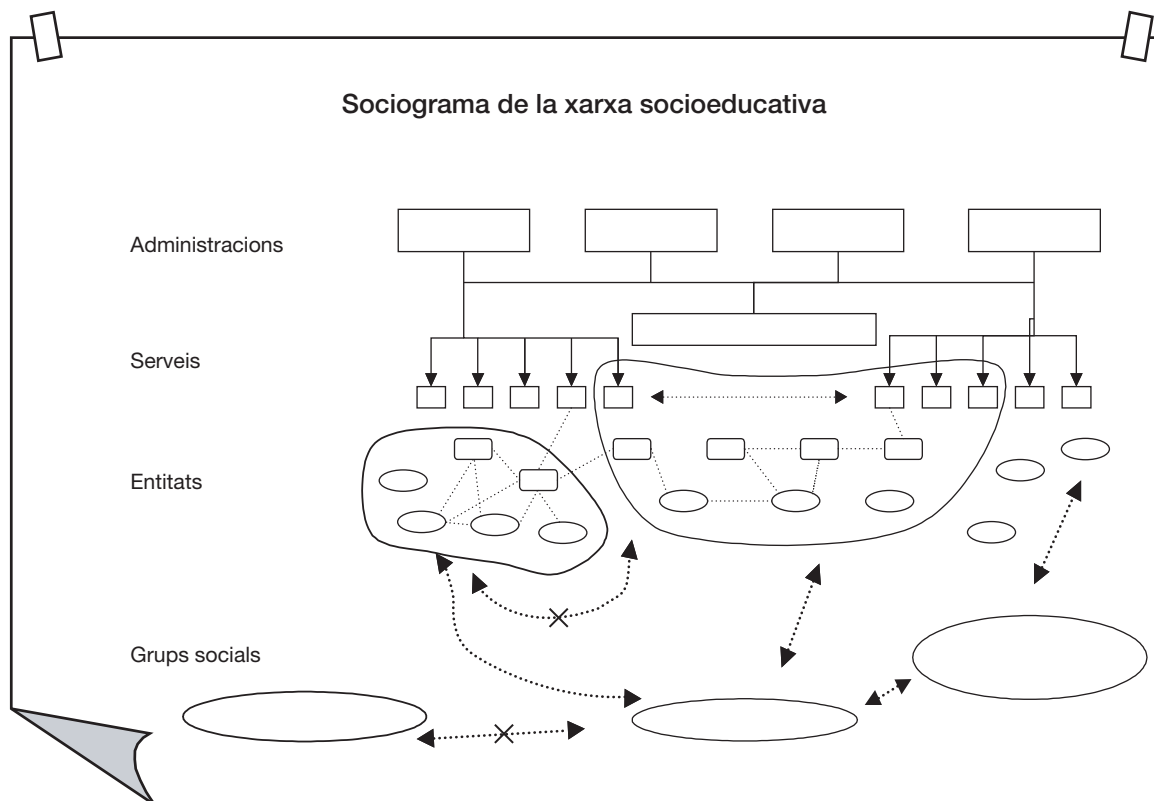
Sociograma i mapa de poder

Objectius i aplicacions

- Si un procés participatiu consisteix, al capdavant, a definir estratègies i construir aliances entre actors per potenciar interessos comuns o convergibles, aquestes eines són la traducció operativa de tot això. Tenen com a objec-

tiu la identificació del mapa d'actors implicats i/o afectats en relació amb la temàtica tractada i la definició d'estratègies de relació i influència.

- El sociograma, instrument derivat de la teoria de xarxes, consisteix en un *graf* on es projecten un conjunt de nodes que corresponen als actors (els que corresponguin a cada moment, en l'àmbit de l'Estat, del mercat i de la societat civil) i les relacions existents entre aquests (més forts o més febles, positives o de conflicte).
- El sociograma té inicialment una funció descriptiva, ja que mostra el mapa de grups i organitzacions existents: permet mostrar qui treballa en determinades lògiques, qui no ho fa i qui podria estar-ho fent. Però, a partir d'allà, es pot elaborar amb més profunditat un diagnòstic de cada actor per poder definir estratègies de relació i influència.



Aspectes de disseny

- Es pot realitzar de dues formes diferents: grupalment (tothom dibuixa els actors i les seves relacions en un mural comú) o individualment (recomanable quan els assistents ho són en qualitat de membres d'una institució o entitat).

Construcció grupal:

- S'identifiquen els actors per a pluja d'idees, separats per nivells (polític, tècnic, ciutadà, sector empresarial, etc.). Es tracta d'obtenir una llista com més àmplia millor (la delimitació dependrà de la temàtica tractada; en determinats casos, per exemple, pot ser útil realitzar únicament el sociograma del teixit associatiu).

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

- S'escriuen els noms dels actors en fitxes, a la vista de tot el grup.
- Es demana als assistents que situïn, en un espai a la vista de tothom (un paperògraf o una pissarra), els actors considerats i que estableixin les relacions existents entre aquests (el tipus de relació considerada s'haurà de definir prèviament, malgrat que generalment se sol treballar amb quatre situacions possibles: absència de relació, relació de conflicte, relació feble i relació forta). La disposició dels actors en el pla s'haurà d'anar reordenant per facilitar-ne la visualització.
- Una vegada completat, es debaten els resultats.

Construcció individual:

- En aquest cas, els actors s'han definit prèviament i es reparteix als membres del grup un full on aquests apareixen en les files i en les columnes d'una matriu. Es tracta que els assistents marquin individualment amb una «X» o bé amb una xifra (si es vol valorar la intensitat de la relació) cada parell d'actors.
- Es recullen els qüestionaris i es va dibuixant el sociograma a la vista de tothom. La repetició de relacions pot ser considerada com un indicador d'intensitat i d'acord entre els membres del grup.
- Un cop completat, es debaten els resultats.

Variants i complements

El sociograma per si mateix no deixa de ser un instrument purament descriptiu; però, a partir d'aquesta identificació bàsica, la tècnica pot derivar en un diagnòstic i definició d'estratègies de relació amb la resta d'actors. Això es pot concretar de formes diferents que poden ser complementàries.

Un primer nivell, bàsic, és identificar el **grau de proximitat** en relació amb el «nostres» (el grup que fa l'anàlisi), o bé el **grau d'implicació en el projecte/procés** en què es treballa. Això pot ser d'utilitat per, posteriorment, definir estratègies de relació amb «els altres», que són molts i variats. Per pluja d'idees, targetes o Phillips 6-6, es poden identificar els conjunts d'actors següents:

- Els «nostres», la base social del grup.
- Els «diferents», aquells actors que, des dels seus interessos i posicionaments (diferents als dels «nostres»), poden donar suport al grup o projecte i amb els quals es poden coordinar estratègies.
- Els «indiferents», actors sense posicionament definit i als quals és important persuadir, ja que poden equilibrar la balança cap a un costat o l'altre.
- Els «oposats», actors que estan en contra del projecte o, senzillament, amb posicions oposades a les nostres.
- En determinats casos, és pertinent identificar un actor clau sobre el qual influir (el «blanc») per analitzar l'espai polític d'influència damunt seu. Això requereix haver definit clarament un objectiu específic sobre el qual incidir, que té a veure amb l'acció d'aquest actor i el procediment per fer-ho.

Un segon nivell, complementari a l'anterior, consisteix a elaborar un **diagnòstic de cada grup d'actors**. La concreció d'aquest dependrà dels objectius plantejats, però genèricament podem pensar en els punts següents:

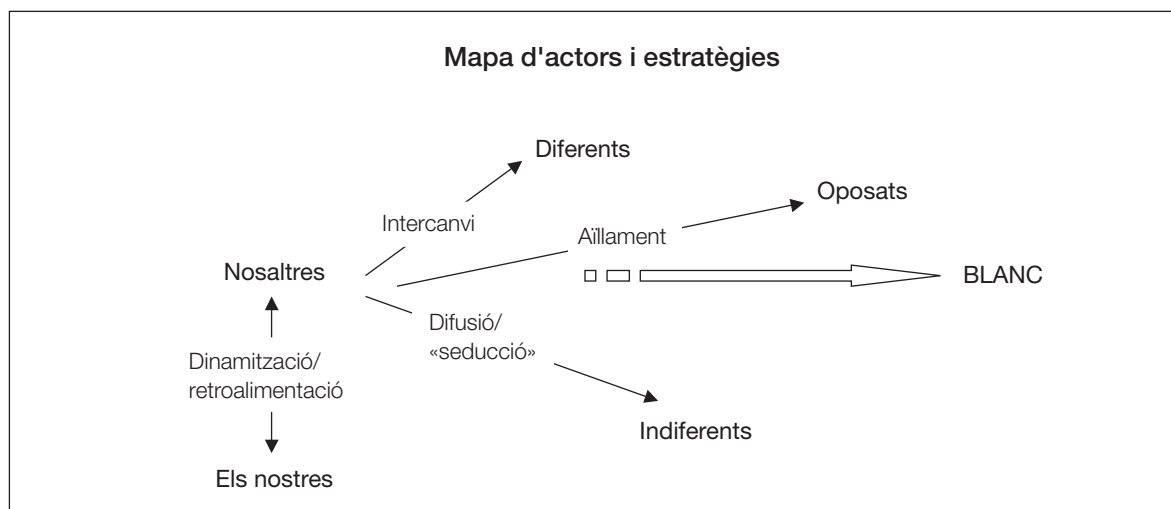
- La seva importància per al desenvolupament del projecte o tema que es debat.

- El seu grau d'implicació en el projecte o tema que es debat.
- Els seus interessos, discursos i posicionaments.
- Els seus punts forts (organitzatius, poder polític/social/econòmic, etc.).
- Els seus punts febles (organitzatius, poder polític/social/econòmic, etc.).
- El tipus de relació que tenim amb ells.
- El grau d'influència que podem tenir sobre aquests actors.

Finalment, un tercer nivell de reflexió portaria a definir **estratègies de relació amb els diferents actors o grups d'actors**. És a dir, mentre que els nivells anteriors eren una reflexió sobre el present, aquest nivell es dirigeix clarament al futur. Hi ha, bàsicament, dues preguntes a fer-se.

- Quin paper creiem que haurien de tenir aquests actors en el projecte o tema que es debat.
- Quina estratègia de relació hem de potenciar per a això. Genèricament, aquestes estratègies es poden esquematitzar com mostra l'esquema adjunt. Per exemple, per fer front a la intenció de requalificar un terreny no urbanitzable, «nosaltres» (l'associació de veïns i veïnes de la zona) informem i obrim el debat al barri (amb «els nostres»); busquem aliances amb les organitzacions ecologistes de la ciutat («afins»); identifiquem «oposats» (com ara les empreses o organitzacions que tenen interessos econòmics darrere de tot això), als quals intentarem aïllar tenint en compte els seus punts febles (per exemple, relacions tenses amb l'Ajuntament); els «indiferents», a persuadir, podrien ser la ciutadania de la resta del municipi, altres associacions, mitjans de comunicació locals no posicionats en el conflicte –si n'hi ha–, etc.

Pot trobar-se un desenvolupament més ampli a: Movimiento Ciudadano por la Democracia (MCD). *Manual de cabildeo*, a <http://www.laneta.apc.org/mcd/publicaciones/cabildeo/cabildeo.htm> [consulta: setembre de 2005].



Basat en D. HERNÁNDEZ, P. MARTÍN i T.R. VILLASANTE (2003). «Estilos y coherencias en las metodologías creativas». A: T.R. Villasante i F.J. Garrido (coords.). *Metodologías y presupuestos participativos*. ICARIA-CIMAS.

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

Finalment, es poden utilitzar altres eines per definir:

- Pla d'activitats, amb tasques concretes i actors, per dur a terme les estratègies proposades.
- Avaluació del desenvolupament del procés i introducció de possibles canvis o reorientacions estratègiques.

Si es vol desenvolupar tot això, es poden necessitar diferents sessions. Per exemple:

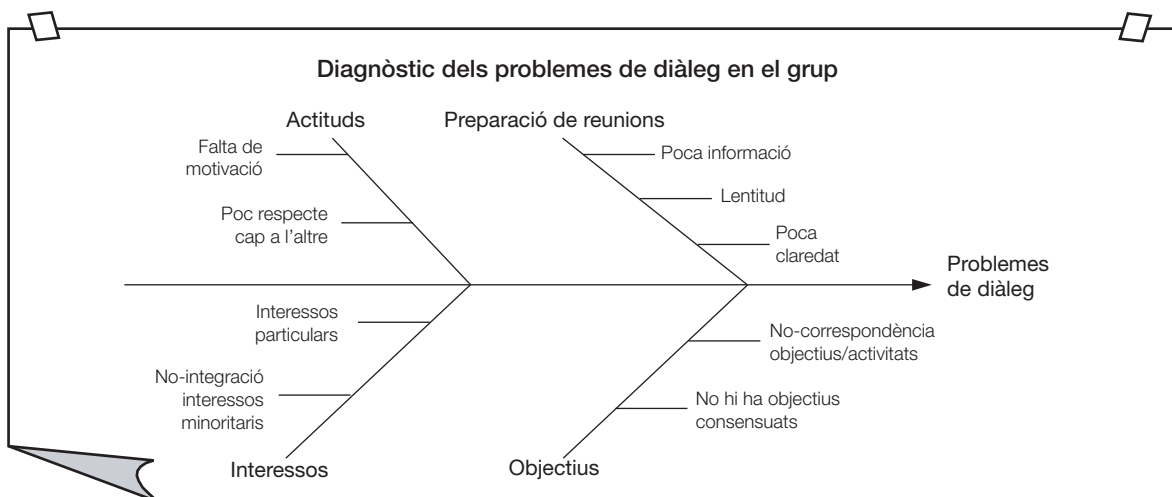
- Una primera sessió per definir i consensuar una representació gràfica del sociograma (segons el procediment descrit anteriorment).
- Una segona sessió per definir graus de proximitat en relació amb el «nosaltres» o amb el projecte, i de diagnòstic dels actors. Aquest debat es pot complementar amb treball de camp qualitatiu que, a la vegada, pot tenir una funció de contacte i obertura cap a altres actors.
- Una tercera sessió per definir estratègies.
- Una quarta sessió –i més– de programació.

Anàlisi causa-efecte

Objectius i aplicacions

- L'anàlisi causa-efecte ajuda a sistematitzar i consensuar les possibles causes que intervenen en una problemàtica i a sistematitzar-les gràficament, tot identificant la nostra capacitat d'influència sobre aquestes.
- És útil en fases de diagnòstic avançat i quan es tracten problemes concrets, ja que aspectes massa generals poden dispersar excessivament el debat.
- El diagrama causal es pot organitzar amb diferents variants i graus de complexitat. Les dues més habituals són les següents:

1. *Diagrama d'espina de peix* (o d'Ishikawa, tot recollint el nom de qui el va proposar). S'hi inclouen elements laterals a un procés central, que representen les causes agrupades en categories que intervenen sobre l'efecte analitzat.



2. *Diagrama no jeràrquic*. Es tracta d'un sistema en el qual s'identifiquen un conjunt de factors que tenen relacions de dependència entre si. Permet la introducció d'una complexitat més «propera» als processos socials. Es poden utilitzar diferents formes d'identificar les «causes clau» que poden ser motiu d'intervenció:

a) **Mètode Mic-Mac**. Va ser desenvolupat per Michel Godet.⁶ Es basa en la identificació de diferents tipus de factors segons la seva motricitat (nombre més alt o més baix d'efectes cap a altres factors) i dependència (nombre més alt o més baix de causes que el condicionen). Combinant els dos criteris, obtenim quatre tipus de factors:

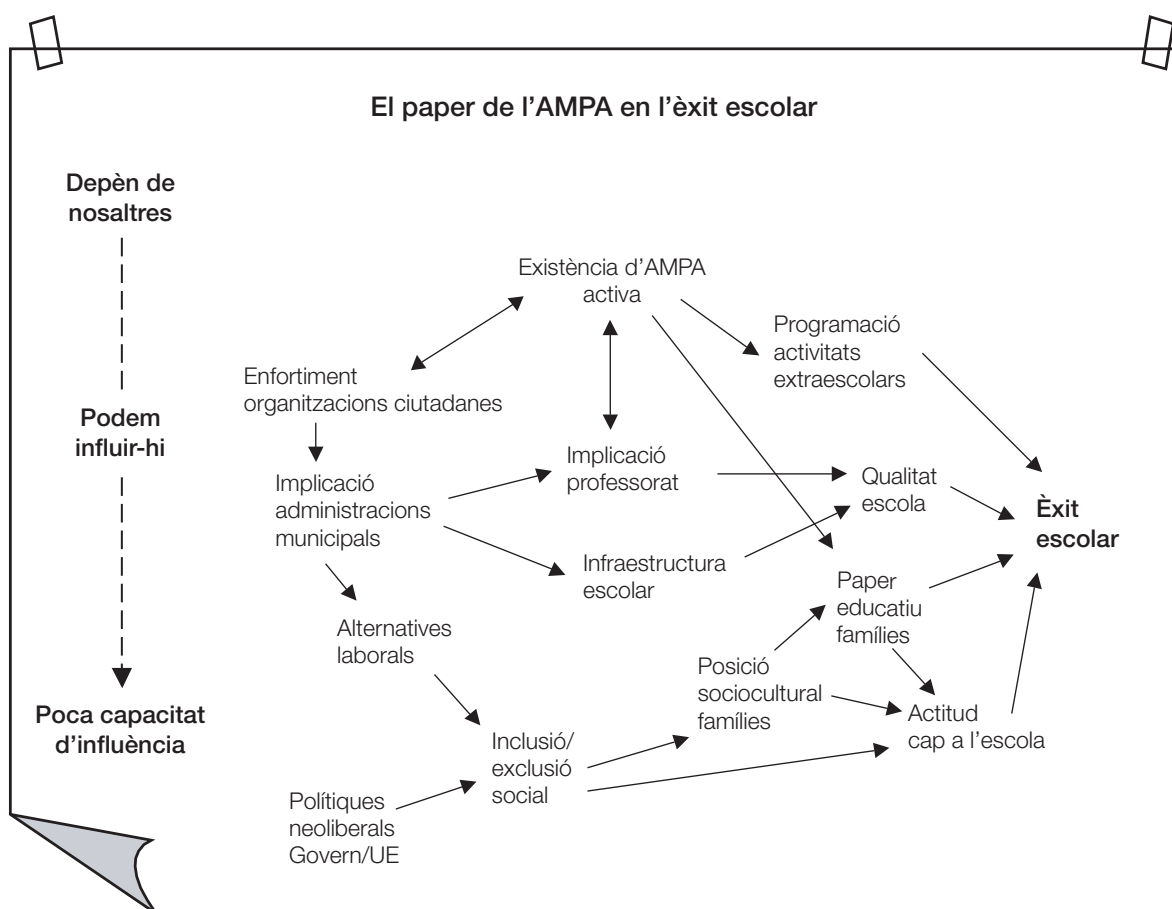
- *Factors motors*. Són els que exerceixen un més alt grau d'explicació però amb baixa dependència. És a dir, funcionen com els condicionaments últims però, a la vegada, són els més difícils de modificar.
- *Factors resultants*. Són els factors dependents, els més sensibles a la resta de factors. Solen coincidir amb el que volem explicar.
- *Factors exclosos*. Són poc motors i alhora poc dependents. Es tracta de variables molt estables o autònomes i no solen ser rellevants.
- *Factors d'enllaç*. Són motors i dependents a la vegada, i qualsevol actuació damunt seu alterarà tot el sistema. Com més variables d'enllaç identifiquem, més inestable i més «modificable» serà una realitat.



6. Es pot trobar un més gran desenvolupament d'aquesta qüestió a E. BAS (2002). *Prospectiva: com usar el pensament sobre el futur*. Barcelona: Ariel; J. SERRA (2001). «Nocions i eines de prospectiva VII: l'anàlisi estructural». *Papers de Prospectiva*, 9. <http://www.unescocat.org/ccp/pp/index.html> [consulta: gener del 2001].

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

b) Atribució de l'agència. Tomás R. Villasante proposa identificar el grau d'influència que, com a grup o organització, podem exercir sobre els factors assenyalats al diagrama (per exemple, potser no podem evitar l'obertura d'un centre comercial a prop d'on vivim, però sí que podem intervenir en alguna part de la cadena d'efectes que això genera al nostre barri, o en altres que puguin contrarestar-los: la promoció del centre històric o d'espais significatius, l'associacionisme del petit comerç, etc.).



Aspectes de disseny

- Cal distingir tres nivells de treball: en primer lloc, la identificació de les causes (poden estar predefinides des d'un diagnòstic previ, o bé plantejar-se al llarg del debat, començant pel tema central i preguntant successivament els perquè dels factors que s'estan analitzant); en segon lloc, l'agrupació o estructuració d'aquestes en un diagrama, al mateix temps que es profunditza en els diferents temes; i, en tercer lloc, la identificació dels «factors clau» sobre les quals podem exercir la nostra capacitat d'influència.

Impacte de futur

Objectius i aplicacions

- Permet debatre en l'interior d'un grup diferents posicionaments entorn d'un tema concret.
- Molt útil per agrupar els participants per posicionaments en lloc de fer-ho prèviament per la seva adscripció a organismes, entitats o grups, i, des d'allà, construir i reforçar arguments entorn del seu discurs. Per a això, es requereix que els participants estiguin prou informats i ubicats per poder posicionar-se inicialment entorn del tema de debat.
- Es pot utilitzar com a devolució, contrast i enriquiment d'un diagnòstic i, seguidament, generar propostes i/o perfilar estratègies. També és aplicable en avaluacions i processos de presa de decisions, tot utilitzant-se com complement a un grup nominal.
- En la seva formulació original, requereix que el punt de vista o posicionament inicial es pugui mesurar segons el grau d'acord.

Diagrama de tres fulls de paper penjats amb clips, representant tres grups de debat:

- Grup «a favor»**: Títol i secció d'arguments amb 8 línies puntejades.
- Grup «ni a favor ni en contra»**: Títol i secció d'arguments amb 8 línies puntejades.
- Grup «en contra»**: Títol i secció d'arguments amb 8 línies puntejades.

Aspectes de disseny

- En una primera part, es comença per un qüestionari passat individualment a cadascun dels assistents al plenari, que recull el grau d'acord sobre les diferents frases o opinions entorn d'una acció futura a realitzar (per exemple, escales de l'1 al 5, on 1 = totalment en desacord; 2 = bastant en desacord; 3 = indiferent; 4 = bastant d'acord; 5 = completament d'acord; o viceversa, depenent del sentit en què s'expressi la frase, ja que convé redactar la meitat en sentit positiu cap a l'actitud mesurada, i l'altra meitat en sentit negatiu). El qüestionari ha de ser clar i relativament curt, per facilitar que es pugui respondre durant la sessió. Quan ja han respost, es recullen i es calculen els resultats (com més alta és la puntuació global, més alt grau d'acord hi ha), per fer la distribució de tots aquests en tres puntals iguals, segons la puntuació.
- En una segona part, els assistents es divideixen en tres subgrups definits per puntuació (els que hi estan «a favor», els que hi estan «en contra» i els que no estan «ni a favor ni en contra»), i passen a debatre argumentacions per defensar al plenari el seu posicionament respecte a les qüestions tractades. Posteriorment, cada subgrup exposa al plenari les seves argumentacions perquè aquestes les pugui debatre obertament tot el grup.

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

L'eina és susceptible de múltiples variants pel que fa al disseny:

- La divisió de subgrups es pot realitzar per inscripció voluntària a una ponència marc, i enlloc de fer-ho a partir d'un qüestionari.
- Els subgrups no necessàriament s'han de dividir segons el grau d'acord, sinó que poden fer-ho a través de posicionaments substantius (si aquests estan definits), o bé mitjançant altres esquemes marc. Per exemple; «Sí», «No», «Sí, però...» i «No, però...».
- En lloc de centrar el debat en arguments, es poden utilitzar altres eines (punts forts / punts febles, DAFO, etc.).
- Gil Zafra⁷ proposa una variant per dur a terme el plenari, que consisteix a dividir els assistents en tres grups de persones (una de cada subgrup), per anar cap a dos possibles desenvolupaments:
 - Si el que interessa és buscar el consens: es demana als grups de tres persones que es posin d'acord en un sol posicionament (tot fent una adaptació de Phillips 6-6), i progressivament es van reunint els grups formats (3+3, 6+6, etc.), fins a arribar a un consens global o a la identificació raonada de diversos posicionaments.
 - Si el que interessa és confrontar els diferents posicionaments, es demana als grups de tres persones que busquin contraarguments per defensar el seu posicionament i després tornin als subgrups inicials per perfilar i reforçar encara més la seva postura.

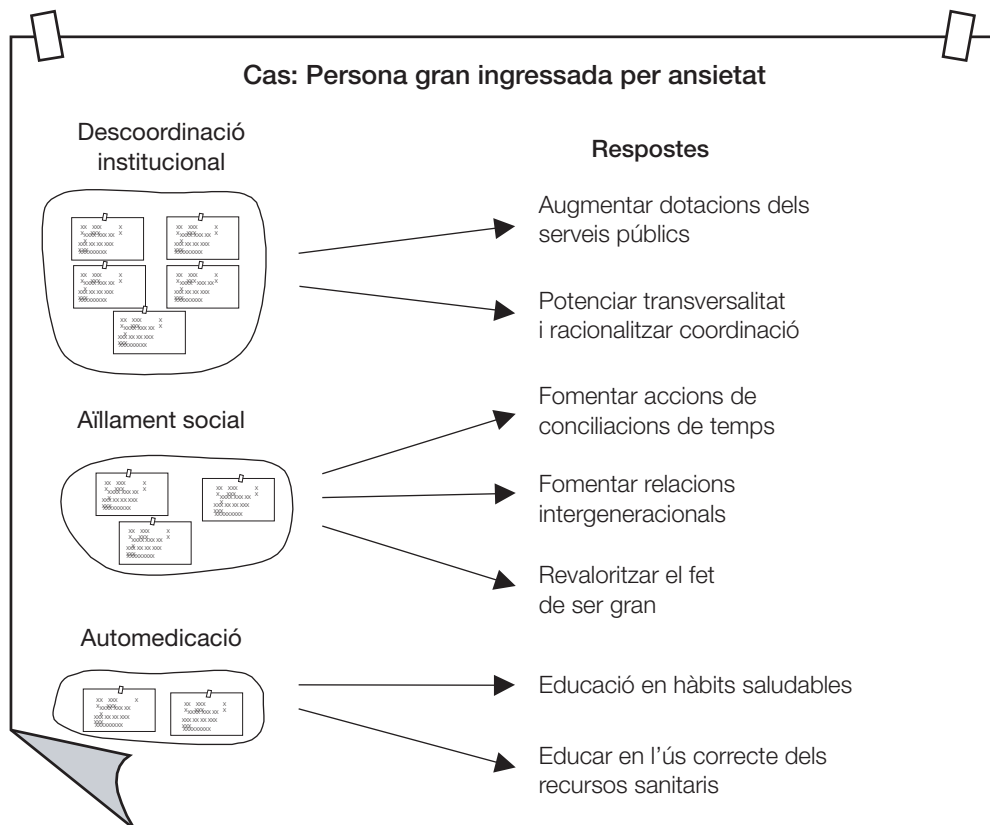
Estudi de cas

Objectiu i aplicacions

- Permet formular alternatives basant-se en una situació o cas específic.
- Aplicada amb múltiples variants, és útil si el problema tractat és excessivament abstracte o complex i dificulta la construcció de propostes generals. El debat serà més productiu si es disposa d'un diagnòstic previ.

<p>Narració de cas: Persona gran ingressada per ansietat</p> <p>Situació </p> <p>Context i causes </p> <p>Accions realitzades </p>

7. GIL ZAFRA (2001). «Planificación estratégica: el método DAFO». A: T.R. Villasanté, M. Montañés i P. Martín (coords.) (2001). *Prácticas locales de creatividad social. Vol. 2. Construyendo ciudadanía*. Barcelona: El Viejo Topo, pàg. 188.



Aspectes de disseny

- En una primera part, el conductor presenta, per escrit (també es pot fer en format audiovisual) un cas concret –real o ideal– que tingui a veure amb la problemàtica tractada i amb el diagnòstic realitzat (per exemple, un cas particular de fracàs escolar, on ens fixem en el context sociofamiliar, en els professionals que hi han intervingut, etc.). Si les problemàtiques o necessitats són similars, es pot presentar un cas diferent per a cada participant. La pregunta es farà a partir dels problemes detectats: «Què s'hauria de fer en aquest cas?». Es deixa un espai de temps per a la lectura i/o reflexió individual i, seguidament, s'obre un torn de paraules perquè els participants puguin demanar els aclariments que considerin necessaris.
- En una segona part, individualment, els participants identifiquen quins punts són els més importants o crítics per prendre una decisió (per pluja de idees o targetes), i seguidament s'obre el debat per fer consens. Un cop consensuats, es torna al treball per formular propostes o solucions, i es torna a obrir el debat. Es van prenent notes dels aspectes significatius i les possibles solucions que es vagin plantejant. Finalment, es fa la síntesi, tot posant en ordre els problemes i les solucions sorgides, analitzant-ne la viabilitat i, si fa falta, posant-les per ordre jeràrquic amb l'ajut d'altres eines.
- En lloc de descriure el cas per escrit o oralment, es pot dissenyar també amb llenguatge escènic. Els participants –o una part d'ells– escenifiquen el cas i les possibles respostes, i fins i tot el desenllaç a mesura que es va debatent.

EINES DE PRESA DE DECISIONS

De vegades, es tendeix a equiparar la participació amb la presa de decisions. Però, tot i que és, efectivament, un «moment culminant», no té gaire sentit si es tracta com un fet aïllat. Algunes eines adjuntes ajuden a objectivar el procés de decisió i aporten instruments analítics per fonamentar-la. Altres, quan el consens no s'ha aconseguit, busquen majories enfront a minories; cal tenir en compte, però, que quan és necessari el compromís universal en determinades decisions, les votacions per majoria poden acabar polaritzant les parts en debat.

Tècnica Delphi

Objectius i aplicacions

- Adaptant la seva formulació original, permet elaborar un dictamen en grup sense necessitat de trobar-se físicament.
- En el seu origen, no es pròpiament una eina de decisió, encara que pot ser reorientada en aquest sentit. Quan es va desenvolupar inicialment, a mitjan segle xx, es va pensar com una tècnica per, a partir de les opinions d'un grup d'experts, poder realitzar prediccions sobre els efectes potencials d'un atac atòmic. Actualment està consolidada en el camp de la prospectiva.
- La principal aportació de la tècnica Delphi, i el que és interessant recalcar, és el fet de treballar «a distància» amb un grup de participants, als quals se'ls demana que responguin una sèrie de qüestions objecte d'estudi. D'aquesta manera, no solament es pot accedir a persones amb dificultats de participar presencialment, sinó que també es garanteix l'anonimat en la participació (la qual cosa permet, a més, que els arguments no es consensuïn sota pressió grupal).
- El procediment consisteix en diversos qüestionaris interactius realitzats a distància durant algunes setmanes a un grup limitat de persones a les quals se les considera «expertes» amb relació al tema tractat. En conèixer el tema tractat i els punts de vista de la resta, poden, anònimament, anar modificant les seves posicions i arguments.
- La realització d'un Delphi requereix certa familiaritat amb el càlcul estadístic, el desenvolupament del qual desborda els objectius d'aquest llibre. Hi ha una àmplia bibliografia respecte a aquest tema; per exemple: J. Landeta (1999). *El método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel.

Aspectes de disseny

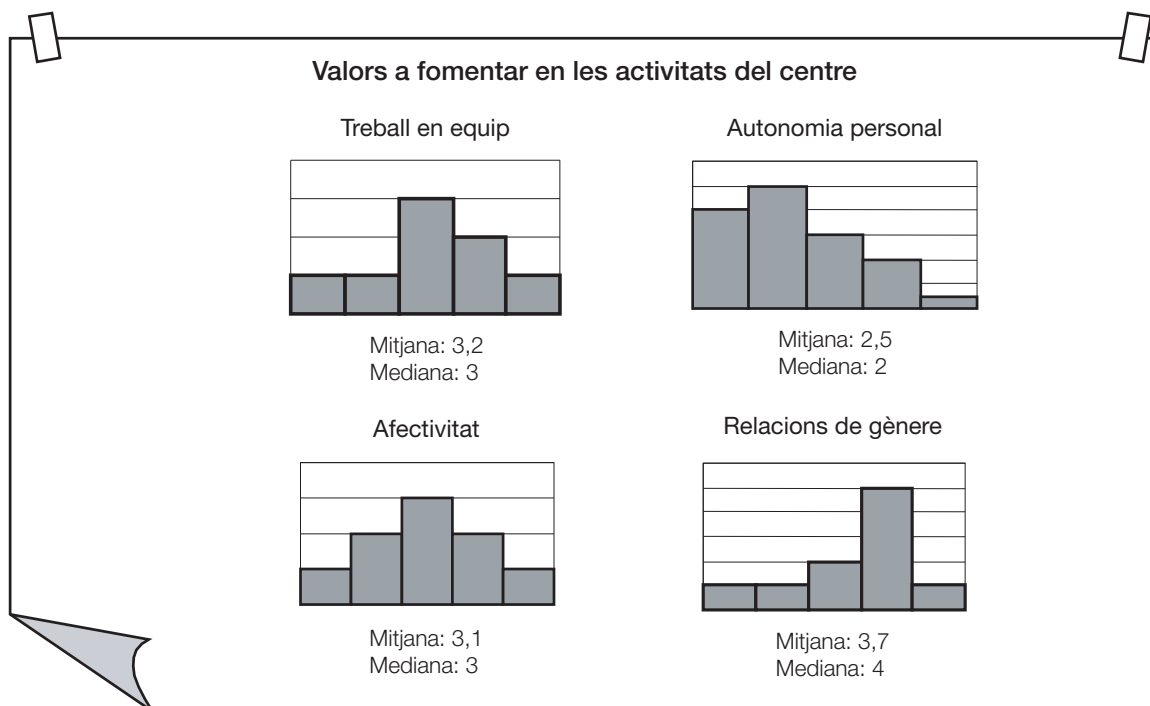
- Com tota tècnica a distància, requereix una dinamització forta per garantir una taxa de resposta acceptable.
- En el seu desenvolupament es poden distingir les fases següents:
 - Una vegada s'han seleccionat els participants, se'ls ha explicat el funcionament i s'ha tancat la seva col·laboració, es dissenya un primer qüestionari, normalment amb molt poques qüestions i amb formulacions obertes. Es tracta que rebin respostes no excessivament llargues, però prou completes perquè permetin delimitar el tema i dissenyar la segona fase.
 - Amb les respostes rebudes, s'elabora un segon qüestionari. Es tracta d'anar delimitant el camp de preguntes i opcions possibles, a partir de les respostes del qüestionari anterior.

- Els participants poden mantenir les seves respostes o reconsiderar-les fent les seves argumentacions (especialment si la resposta difereix molt de la de la majoria del grup).
- Sobre les respostes, originàriament mesurades en escala, es fa una anàlisi estadística basada en quartils, ja que el que es pretén és que el rang interquartílic sigui el més reduït possible (és a dir, que les opinions individuals s'allunyin el menys possible de la mitjana).
- En la ronda següent, s'envien les respostes prioritzades segons les noves puntuacions realitzades, conjuntament amb els arguments rebuts. Cada participant rep informació sobre on se situa el seu posicionament respecte al grup, i novament se sol·licita als participants que es refermin o reconsiderin la seva opinió i l'argumentin.
- El procés es pot repetir fins que les respostes proporcionades tinguin el consens majoritari.

Grups nominals

Objectius i aplicacions

- Permet diagnosticar, generar alternatives i prioritzar-les, tot afavorint les aportacions i posicionaments individuals.
- Es tracta d'una variant estructurada de les aportacions per targetes, que incorporen una quantificació de les preferències individuals. També té similituds al Delphi, encara que en aquest cas es tracta d'un debat presencial.
- Les propostes més valorades corresponen a una mesura quantitativa de majories (no de consensos).
- Es pot treballar en grups nombrosos sempre que el tema estigui delimitat i es tingui en compte que revertirà en un més baix grau de debat.



TÈCNIQUES PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

Aspectes de disseny

- El seu desenvolupament es pot distingir en les fases següents:
 - Els assistents proposen idees individualment (mitjançant targetes) relacionades amb el tema plantejat.
 - A continuació, cada persona exposa les seves idees, i el conductor les anota a la vista de tots. És important, en aquesta fase, no debatre les aportacions.
 - Una vegada recollides totes les idees, s'obre un torn de paraules per a dubtes i aclariments conceptuals. Encara que algunes propostes poden estar duplicades o encavalcades o ser complementàries, és important que hi hagi un cert grau de debat per poder sistematitzar una llista coherent.
 - El conductor fa una «fitxa resum» amb totes les idees, que reparteix a cada participant, i demana que, individualment, cadascú les prioritzi per ordre d'importància (si es considera oportú, la votació pot ser anònima).
 - Es recullen les targetes individualment i es calculen els resultats a la vista del grup (com a estadístic, s'aconseja calcular la mitjana –que és el valor central quan hem ordenat les puntuacions de més baixa a més alta–, ja que la mitjana aritmètica pot donar resultats enganyosos amb pocs casos; també es pot visualitzar gràficament mitjançant un histograma), així s'obté una prioritjació de les idees.
 - Els resultats mostren les idees prioritzades, sobre les quals s'obre el debat.

Priorització per votació

Objectius i aplicacions

- Els diferents mecanismes de votació permeten escollir o jerarquitzar opcions quan aquestes són molt clares, quan el temps és limitat, o quan el nombre de participants és elevat, i no s'ha aconseguit el consens.
- Encara que les votacions tendeixin a separar més que no pas a unir, es poden utilitzar justament amb aquest darrer objectiu (per exemple, una votació es pot fer servir com a pas previ per a la reflexió interna de cada posicionament, com és el cas de la tècnica d'impacte de futur).
- Bàsicament, es poden distingir tres sistemes de votació: simple, ponderada i matriu de criteris.
 - a) *Votació simple*: una persona, un vot. Cada persona escull una opció, i el resultat final és la prioritjació de les diferents opcions.
 - b) *Votació ponderada*: cada persona té diversos vots, amb la possibilitat de distribuir-los com millor cregui entre les diferents opcions. Si cada persona disposa de cinc vots, els pot distribuir entre cinc opcions diferents, o els pot concentrar en una o dues opcions. En ocasions, no es permet votar les propostes d'un mateix o del propi subgrup.
 - c) *Votació per matriu de criteris*: s'expliciten els criteris en els quals es distribueix el vot. Això és adequat quan les opcions són complexes i s'han de tenir en compte múltiples criteris per escollir; en aquests casos és útil explicitar el criteri i convertir aquest en objecte de debat i valoració, en lloc de fer-ho directament sobre les opcions. Per exemple, escollir entre una rambla o un bulevard pot ser complicat pel fet d'haver de considerar simultàniament molts criteris (la facilitat d'aparcament, l'espai per a vianants, els arbres, l'activitat comercial, etc.). Una manera d'estructurar més el debat és sistematitzar tots aquests criteris i avaluar el grau d'adequació de cadascun a les alternatives possibles. Els criteris es poden delimitar amb l'ajut d'altres dinàmiques, a partir d'un diagnòstic previ i/o mitjançant l'assessorament d'experts; però en tot cas és convenient no introduir-ne gaires, tret que l'eina resti en operativitat. També es pot optar per assignar un pes diferent a cadascun dels criteris si es considera que aquests tenen una importància desigual.

Aspectes de disseny

- Si el vot és secret, llavors serà necessari disposar d'urnes o altres mecanismes que garanteixin l'anonimat; si és públic, es pot fer a mà alçada.
- En cas de votacions ponderades, s'acostumen a utilitzar tantes fitxes o targetes com vots hi ha (si, a més, són de diferents colors, pot quedar registrada l'opció de cada persona o perfil, i controlar que ningú no voti les opcions pròpies, si així s'ha definit).
- En la votació per matriu de criteris, s'ha de construir una taula de doble entrada en la qual es posin les opcions a les files, i els criteris a les columnes. Seguidament, s'estableix una escala de puntuació dels criteris que poden ser dicotòmics (1 = compleix el criteri; 0 = no el compleix) o ordinal (per exemple: 1 = positiu; 0 = regular; -1 = negatiu; o també ordenant correlativament l'opció que més el compleix fins la que menys el compleix). Si es considera que alguns criteris són més importants que d'altres, es poden assignar diferents valors màxims, sempre que el valor més alt es correspongui amb la valoració més positiva.

Matriu de priorització de problemes

Objectius i aplicacions

- Permet prioritzar opcions, i comparar-les i debatre-les de dues en dues. Per tant, es guanya en detall, encara que es perd la visió global.

Valors a fomentar en les activitats del centre						
	Autonomia personal	Creativitat artística	Identitat de barri	Treball en equip	Afectivitat	Relacions de gènere
Autonomia personal		Creativitat artística	Autonomia personal	Treball en equip	Autonomia personal	Relacions de gènere
Creativitat artística			Creativitat artística	Treball en equip	Afectivitat	Relacions de gènere
Identitat de barri				Treball en equip	Identitat de barri	Relacions de gènere
Treball en equip					Afectivitat	Relacions de gènere
Afectivitat						Afectivitat
Relacions de gènere						

Recompte

Relacions de gènere: 4	Autonomia personal: 2
Treball en equip: 3	Creativitat artística: 2
Afectivitat: 3	Identitat de barri: 1

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

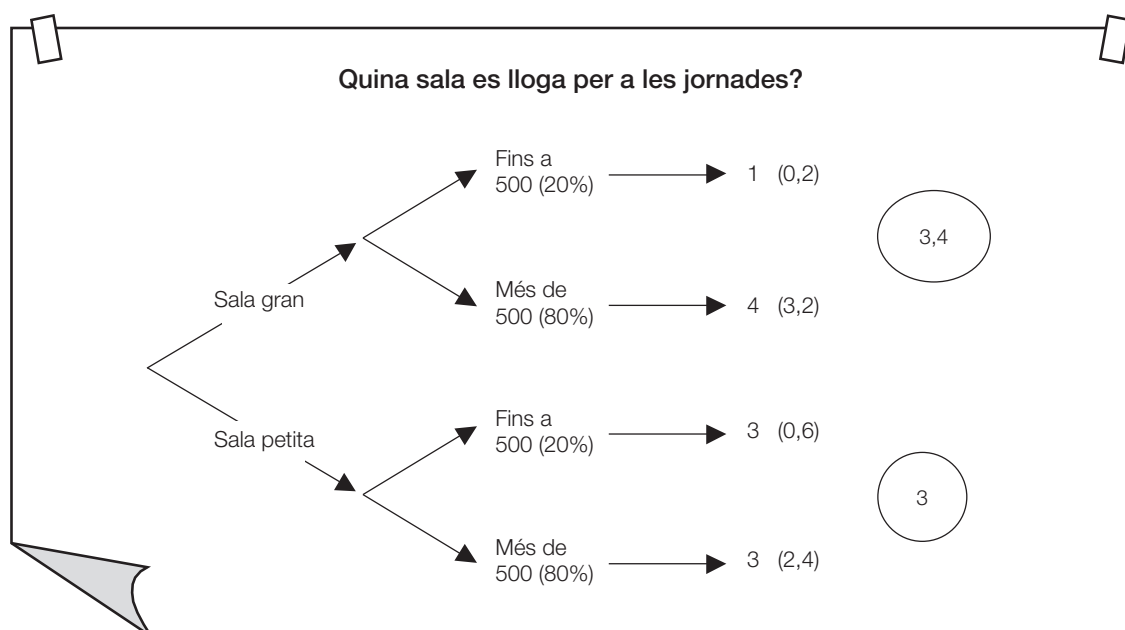
Aspectes de disseny

- Es mostra al grup una graella amb el mateix nombre de files o de columnes, que corresponen a les idees que es volen prioritzar (les mateixes en files i columnes). En cadascuna de les cel·les, cal comparar un parell d'idees i decidir-se per la prioritària (per importància, per urgència, etc.). Quan s'han debatut tots els parells possibles d'idees, es fa el recompte i es debaten els resultats.
- Les opcions prioritzades no han de ser necessàriament excloents. Així, els resultats de l'exemple anterior ens indiquen que podem pensar en una activitat que, a la vegada que promou les relacions de gènere (objectiu més valorat), ho fa en equip i treballa l'afectivitat en les relacions interpersonals.

Arbre de decisió

Objectius i aplicacions

- Presa de decisions complexes tot mesurant quantitativament les probabilitats d'èxit i el benefici final de cada alternativa.
- Consisteix a traçar un diagrama d'arbre on les branques mostren les possibles decisions i les seves conseqüències, mitjançant la quantificació de les probabilitats d'un esdeveniment i el valor del benefici obtingut. Amb tot això, s'obté un coeficient interpretable com el benefici final.
- Com que tota conseqüència d'una acció social resta subjecta a la incertesa, l'eina és útil en tant que suport del debat, i mai com a instrument decisor per si mateix.
- Si els posicionaments cap a una decisió o altra ja estan predefinits abans de començar el debat, l'instrument perdrà la seva utilitat.



Aspectes de disseny

- Encara que l'arbre de decisió permeti un grau elevat de complexitat, el seu funcionament s'il·lustra amb un exemple senzill per facilitar-ne la comprensió:⁸ s'estan organitzant unes jornades i s'ha de decidir si es lloga la sala petita (amb un aforament màxim de cinc-centes persones), o una de més gran (i més cara). La probabilitat que vinguin més de cinc-centes persones, a partir de l'experiència d'altres edicions, és del 80%. El benefici que s'atribueix a cadascun dels possibles resultats és el següent:
 - S'assigna un valor de 4 si es lloga la sala gran i si vénen més de cinc-centes persones (el concert ha sigut un èxit, i la decisió, encertada);
 - S'assigna un valor de 3 si es lloga la sala petita i vénen menys de cinc-centes persones (l'èxit ha sigut moderat, però s'ha pres la decisió encertada);
 - S'assigna també un valor de 3 si es lloga la sala petita i vénen més de cinc-centes persones (ha faltat capacitat, però la sala s'ha omplert);
 - S'assigna un valor d'1 si es lloga la sala gran i vénen menys de cinc-centes persones (l'aforament ha sigut inferior al previst i s'ha assumit un alt cost).

Les puntuacions associades al benefici obtingut podrien ser monetàries, o bé, com és el cas, basar-se en valoracions organitzatives (per exemple, si es considerés un gran fracàs organitzatiu la falta de capacitat del local, llavors caldria assignar una puntuació més baixa a aquesta possible conseqüència). L'arbre de decisió reflecteix els quatre resultats possibles. La millor decisió possible –en el context d'incertesa en el qual s'està operant– s'obté en termes quantitativs, multiplicant el valor assignat al benefici per la probabilitat en cadascuna de les opcions: si es lloga la sala gran: $(20\%, 1) + (80\%, 4) = 3,4$; si es lloga la sala petita: $(20\%, 3) + (80\%, 3) = 3,0$. Per tant, llogar la sala gran seria l'opció que aconsellaria l'arbre de decisió.

- Les probabilitats d'èxit poden estar donades per un diagnòstic previ, o bé generar-se dins el mateix grup (es poden anotar en targetes i calcular la mitjana/mediana). En qualsevol dels casos, és important considerar en tot moment la consistència d'aquests supòsits, en la mesura que estiguin més o menys basats en dades objectives. La mateixa reflexió és vàlida per al càlcul del possible benefici.

Jurat

Objectius i aplicacions

- Inspirada en els jurats populars, aquesta eina permet als participants elaborar un dictamen que valori els pros i els contres d'una o més alternatives.
- És útil per a problemes molt delimitats, ja que, en temes més genèrics, les conclusions poden ser excessivament disperses. Per exemple, un tema adequat per a un jurat seria definir els usos que ha de tenir un equipament, a partir d'un diagnòstic en el qual s'hagin detectat unes necessitats prèvies i les possibles alternatives. Els participants, després d'haver escoltat diversos ponents defensant els avantatges i limitacions de cada alternativa, escolliran la que considerin més adient.

8. Adaptat de M. SÁNCHEZ ALONSO (1991). *La participación, metodología y práctica*. Madrid: Ed. Popular, pàg. 53.

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

- Es pot realitzar en diverses sessions, de manera similar als jurats tradicionals
- Les «enquestes deliberatives» promogudes als EUA per J. Fishkin es poden considerar una variant del jurat, tot i que d'origen diferent i també amb similituds en l'impacte de futur. Es tracta d'un format estructurat de taller on se selecciona una mostra aleatòria de població a la qual es remunera l'assistència al llarg de diversos dies a sessions de debat (d'una manera similar als nuclis d'intervenció participativa). Al començament de la sessió, els assistents responen un qüestionari sobre el tema tractat i, al final dels debats, el tornen a respondre. Això permet considerar la manera en què l'aprenentatge i la reflexió han contribuït a la presa de decisions.

Aspectes de disseny

- A més dels participants i el moderador, al plenari assistiran diversos ponents que defensin diferents alternatives, o bé, ponents «defensors» i «acusadors» d'una sola alternativa sobre la qual s'hagi d'extreure un dictamen positiu o negatiu. Aquests ponents poden ser externs a la comunitat, o bé representants dels diferents grups implicats en el cas que els posicionaments dels actors estiguin clarament definits.
- La sessió alterna les exposicions de ponents en plenari amb el debat en grups de treball (mitjançant Phillips 6-6 o, si es disposa de conductor, basant-se en dinàmiques més estructurades) i retroalimentació en plenari, on els grups fan un primer balanç o sistematitzen els dubtes o qüestions a debatre amb els ponents.
- La presa de decisió final es pot concretar de maneres diferents:
 - Mitjançant un debat en el qual es faci un balanç de les diverses alternatives (tot utilitzant eines de diagnòstic, com ara l'impacte de futur, DAFO, etc.) i, seguidament, buscant el consens grupal.
 - Mitjançant posicionaments individuals que busquin «verdictes» per majoria (per mitjà de qüestionaris o procediments de votació).

EINES DE PROGRAMACIÓ

Mentre que les eines anteriors acostumen a utilitzar-se amb actors que poden tenir diferents graus d'implicació en la temàtica tractada, les programacions habitualment es restringeixen als actors directament involucrats en el desenvolupament d'un pla d'acció (representants institucionals si es tracta d'actors col·lectius, bases associatives si es tracta de canvis organitzatius en una associació, etc.).

Independentment de la complexitat concreta de les eines i de l'organització de la programació per si mateixa, el procés en conjunt és complex per raons no merament tècniques, sinó també per la dependència de decisions polítiques que poden desbordar el marc del mateix debat, o per la necessitat de disposar d'un suport d'experts tècnics externs que concretin la pertinència i la viabilitat de les decisions específiques.

De vegades, s'entén la programació com un procés d'extrema racionalització consistent a definir i especificar detalladament, i pas a pas, totes les tasques que s'han de dur a terme, amb el risc que el resultat acabi sent tan rígid que el pla d'acció no es compleixi. Davant aquestes formes de programar, n'hi ha d'altres de més flexibles, sensibles a les oportunitats i amenaces de l'entorn, però que fonamenten amb profunditat els seus objectius i bases metodològiques i estratègiques.

Una manera clàssica sobre la qual establir aquestes bases és mitjançant l'esquema de les «nou preguntes». A més d'aportar un marc general de programació, pot ser utilitzada també com a eina concreta en els grups de treball. Consisteix a plantejar-se els aspectes següents:

- **Per què.** Justificacions basades en el diagnòstic previ que ajuden a ubicar la proposta i a delimitar les necessitats a les quals ha de respondre.
- **Per a què.** Quin és l'objectiu de la proposta.
- **Què.** Descripció detallada de la proposta.
- **A qui.** Quins són els actors o col·lectius destinataris de la proposta.
- **Com.** Quines són les activitats i accions que es desprenen de la proposta i la metodologia que es pretén seguir.
- **Amb qui.** Recursos humans i actors necessaris per a l'engegada de la proposta.
- **Amb què.** Recursos materials i econòmics necessaris per al desenvolupament de les accions proposades, tot diferenciant entre els disponibles i els que s'han d'aconseguir.
- **Quan.** Calendari detallat d'accions i la temporalització d'aquestes.
- **On.** Espais on es farà o s'intervindrà.

A aquestes nou preguntes se'n pot afegir una desena, que es refereix als **factors externs que actuen com a condicionaments**, tant els previs com els que poden influir al llarg del desenvolupament del pla en general o d'accions en particular.

Algunes d'aquestes preguntes es poden treballar amb dinàmiques bàsiques ja tractades (pluja d'idees, targetes o Phillips 6-6) i amb eines decisionals. En altres casos, es poden utilitzar alguns instruments específics que s'aborden aquí.

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

Matriu de marc lògic

Objectius i aplicacions

- La matriu de marc lògic pertany a un mètode més general (el sistema de marc lògic), que està orientat a definir, dissenyar i avaluar un projecte, per mostrar les seves parts essencials. L'eina es pot fer servir també en fases de desenvolupament i avaluació, de manera que proporcioni una visió global i sintètica en un sol quadre.
- Es pot treballar a diferents nivells: per a una línia d'acció específica, per a un projecte concret, per a la programació d'una activitat, etc. És a dir, que es poden anar generant noves matrius dependents de les anteriors.
- El model de marc lògic consisteix en un quadre amb quatre files i quatre columnes. Les files corresponen a diferents nivells d'objectius (i, si cal, es poden reduir o ampliar, tot i que no es recomana que hi hagi més de cinc nivells). Les columnes corresponen als mateixos nivells d'objectius, als indicadors d'avaluació, a les fonts o mecanismes per fer-ne el seguiment, i als condicionaments i supòsits que intervenen en cadascun dels nivells.

La lògica de la matriu s'ha d'interpretar de la manera següent: si, partint de determinats condicionaments i supòsits, es fan determinades activitats (l'assoliment de les quals es mesurarà mitjançant determinats indicadors i mecanismes de seguiment), llavors es produiran certs resultats en el nivell immediatament anterior. I així successivament fins a aconseguir la finalitat perseguida.

Nivells d'objectius	Indicadors	Mecanismes de seguiment	Condicionaments i supòsits
Finalitat. Objectius a llarg termini, transformació que es vol produir	• •	• •	• •
Propòsits. Objectius que s'haurien d'assolir com a conseqüència de la programació realitzada	• • •	• • •	• • •
Components. Resultats específics	• •	• •	• •
Activitats. Accions a realitzar	• •	• •	• •

Per a un desenvolupament més ampli, es poden consultar les referències següents:

Comisión Europea (1993). *Gestión del ciclo de un proyecto: enfoque integrado y marco lógico. Manual*. CE: Brussel·les.

CARBONELL (2004). *Aplicaciones del enfoque marco lógico. Reflexiones a partir de casos prácticos* (no publicat).

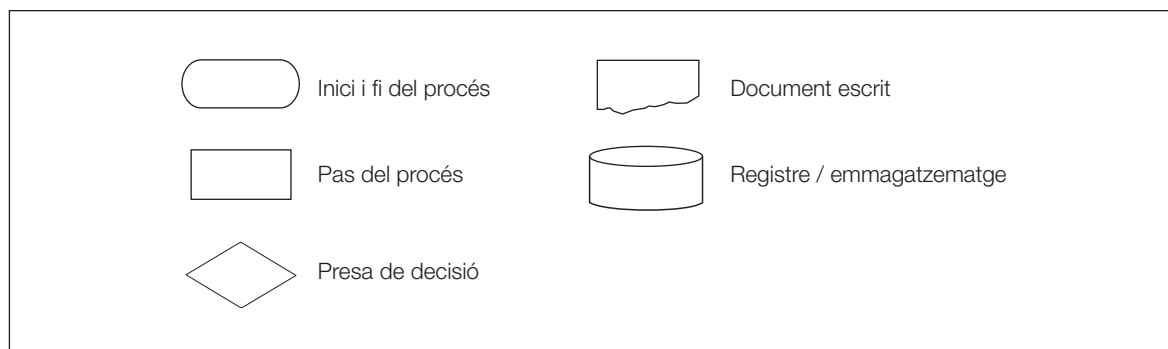
Aspectes de disseny

- Com que els nivells són jeràrquicament dependents, els grups s'haurien de treballar començant pel superior i, un cop consensuat aquest, anar al següent.

Diagrama de flux i de matriu

Objectius i aplicacions

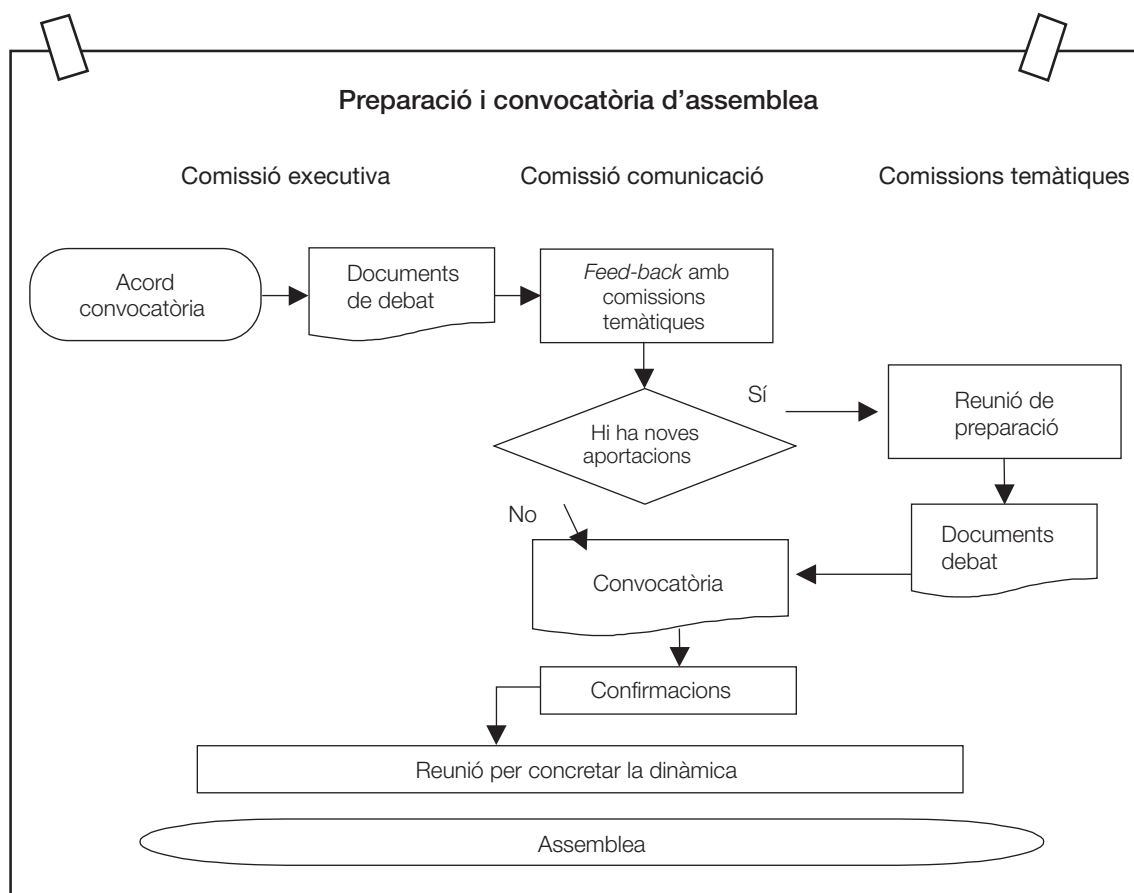
- Un diagrama de flux és una representació gràfica de la manera en què funciona un procés, tot il·lustrant com a mínim l'ordre dels passos (sigui a un nivell més general o més detallat; sovint és útil treballar a diferents nivells de detall).
- Permet detectar fàcilment les dificultats, encavalcaments, buits, etc., i ajuda a comprendre el procés globalment, per la qual cosa l'eina es pot fer servir, també, com a diagnòstic de processos existents.
- Els diagrames de flux poden incloure, també, els actors implicats en cadascun dels passos. Aquesta variant, anomenada diagrama de matriu, és de gran utilitat per poder identificar qui proporciona a qui, i també per observar les àrees en què algunes persones o grups es poden estar ocupant de les mateixes tasques.
- Un diagrama pot contenir múltiples símbols. Els més habituals són els següents:



Aspectes de disseny

- Abans de començar a sistematitzar el procés, cal definir-ne bé els límits (on comença i on acaba) i el nivell de detall requerit (que estarà condicionat pels objectius proposats, el tipus d'implicació dels participants en el seu desenvolupament, etc.).
- Es pot començar dibuixant un «esquelet» general del procés (amb només tres o quatre grans passos), per, seguidament, anar-lo completant.
- Si es tracta del diagnòstic o avaluació d'un procés existent, una manera de començar és fer que cadascú sistematitzi (en el mateix taller o prèviament) els passos en els quals participa, com també els passos «veïns» (d'on rep i a qui dona). En una segona fase, es confronten els diagrames realitzats (allà on no hi hagi coincidència seran justament els espais d'incertesa i de descoordinació).

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL



Matriu de responsabilitats

Objectius i aplicacions

- Permet consensuar responsabilitats internes i externes respecte a una acció o projecte proposat.
- En alguns casos, pot ser útil tenir present el mapa d'actors i, fins i tot, utilitzar l'eina de manera complementària al sociograma i/o mapa de poder, ja que, al capdavall, s'estan definint estratègies d'incidència cap a altres actors.

Aspectes de disseny

- Un cop ben definides les accions que cal dur a terme, es demana als participants que defineixin, per a cada acció, a qui correspon realitzar-la:
 - La podem fer nosaltres, sense ajut extern.
 - La podem fer nosaltres, en aliança o amb l'ajut d'un altre actor.
 - No la podem fer nosaltres, sinó un altre actor... Què hem de fer nosaltres per assegurar que l'altre la faci?

- En una segona part, es defineixen les activitats que cal dur a terme, que seran de diferent tipus en cadascun dels nivells anteriors.

Diagrama de Gantt (cronograma)

Objectius i aplicacions

- El diagrama de Gantt (de Henry Gantt, analista industrial precursor del taylorisme, que el comença a aplicar l'any 1917) és un instrument molt senzill (i per això té tanta popularitat) que mostra gràficament les tasques i la durada (i superposició) d'aquestes en el temps. A més, s'hi poden incloure altres informacions, com ara els actors, els recursos i la dependència entre les tasques.
- De vegades, la seva senzillesa pot ser, també, una limitació. En programacions complexes, en les quals interessa mostrar amb claredat les dependències entre les tasques i les línies crítiques (aquelles sense les quals el procés no pot continuar), poden ser més adients altres instruments més sofisticats com ara els gràfics PERT/CMP.

Aspectes de disseny

- El cronograma s'ha de començar quan les accions previstes ja han sigut definides, encara que en el seu procés de realització poden sorgir noves tasques i subtasques.
- Quan s'ha acabat de realitzar el diagrama, es pot obrir el debat per identificar encavalcaments i espais buits.

DOS FORMATS DE TALLERS PARTICIPATIUS

En aquest apartat, presentem dos models de tallers força consolidats que han donat bons resultats al llarg de diverses experiències, i que fan servir algunes combinacions entre les eines ressenyades a l'apartat anterior. El primer, l'EASW, és un taller de diagnòstic i elaboració de propostes; mentre que el segon, els consells ciutadans, és bàsicament una tècnica decisional.

Tallers EASW (European Awareness Scenario Workshops)

El model de taller EASW (*European Awareness Scenario Workshops*) es va iniciar l'any 1994 des de la Direcció General XIII de la Comissió Europea, com una acció pilot per a l'exploració de possibles accions per a la promoció d'un entorn social favorable a la innovació. En concret, la base del mètode EASW va ser sistematitzada inicialment per l'Institut Danès de Tecnologia, i posteriorment s'ha anat millorant mitjançant el treball conjunt de diversos equips de la majoria d'Estats europeus. A Catalunya, la tècnica s'ha aplicat, entre d'altres, a processos com ara el Pla comunitari de Trinitat Nova i el Pla estratègic integral d'Esparreguera.

L'objectiu principal dels tallers EASW és consensuar, entre els diferents actors d'un territori, propostes de futur sobre el model de ciutat. Les sessions es desenvolupen de manera que totes les idees i visions de futur proposades per les persones assistents quedin reflectides, i s'aconsegueixi, al mateix temps, arribar a un ràpid consens sobre els temes que es consideren prioritaris.

Al taller participen de trenta a cinquanta persones, seleccionades per mostreig intencional entre quatre o cinc grups d'actors: responsables polítics, tècnics i professionals, actors econòmics, representants associatius i ciutadans no associats. La seva durada és d'un dia i mig i, per poder garantir l'assistència de tots els perfils, s'acostumen a realitzar en cap de setmana.

Es pot esquematitzar en **quatre etapes**:

- Una **presentació** en plenari, en la qual s'exposen uns escenaris de futur elaborats per l'equip tècnic, amb l'objectiu d'estimular la reflexió de cara al futur.
- Divisió per **grups homogenis**, en què s'elaboren **visions de futur** positives i negatives treballant amb targetes i en parelles, amb dos objectius principals: el consens d'un diagnòstic i la generació d'un discurs compartit que faciliti la reflexió per poder elaborar propostes en l'etapa següent. Després d'unes dues hores de debat en grups, les conclusions de cadascun dels subgrups es presenten al plenari. Aquesta etapa ocupa habitualment mig dia.
- Divisió en **grups per temes** (amb composició heterogènia de perfils d'actors, tot garantint-ne una presència equilibrada en cada grup) i elaboració consensuada, mitjançant la dinàmica de targetes individuals, de cinc propostes de futur per grup, per a cadascun dels temes tractats. Conjuntament amb el plenari posterior, aquesta etapa sol ocupar mig dia més.
- Després d'unes dues o tres hores de debat, i ja en **plenari**, cada grup temàtic presenta les seves cinc propostes consensuades (en total vint o vint-i-cinc, segons la quantitat de grups) per ser prioritzades per tots els participants. Cada participant disposa de cinc «vots», que pot repartir entre qualsevol proposta, tret de les del seu propi grup temàtic. El resultat és un conjunt de **vint a vint-i-cinc propostes consensuades i prioritzades** pels participants.

Una informació més extensa sobre aquest model de tallers es pot trobar a la pàgina web del Servei d'Informació Comunitari sobre Investigació i Desenvolupament (CORDIS) de la Comissió Europea: <http://www.cordis.lu/easw>.

Per exemplificar la concreció de la tècnica s'utilitzarà l'experiència realitzada l'abril del 2001, en el marc del Pla Estratègic Integral d'Esparreguera (PEI) i coordinada per un equip tècnic del Departament de Sociologia de la UAB.

Hi van prendre part un total de trenta-vuit persones, les quals, equilibrades per edat i sexe, pertanyien als cinc grups estructurals següents: representants polítics (un per cadascuna de les formacions presents en el Ple Municipal), tècnics i professionals (tant locals com experts externs), agents econòmics (organitzacions empresarials i sindicals, empreses i professionals autònoms), associacions (que reflectien els diferents entorns que es definien en un sociograma previ), i ciutadans no associats a títol individual.

El divendres a la tarda es va fer una taula rodona en la qual experts externs i de l'equip tècnic del PEI van exposar escenaris ideals que es podrien donar a la ciutat l'any 2015, tenint en compte tant el tipus de polítiques locals que es portessin a terme com la influència de possibles condicionaments externs. Les exposicions es van centrar en les oportunitats i les amenaces que sobre la qualitat de vida de les persones poden tenir el creixement demogràfic, l'ordenació territorial, la planificació urbanística, la planificació econòmica i el medi ambient, aspectes que es presentaven amb força en un diagnòstic que s'havia fet prèviament.

El dissabte al matí es va fer la presentació del funcionament del taller i, seguidament, els participants es van dividir en cinc grups de treball homogenis (polítics amb polítics, tècnics amb tècnics, etc.) per tal d'elaborar, durant una hora i mitja, visions de futur en positiu i en negatiu. Els cinc grups es van ajuntar posteriorment en sessió plenària, en la qual un portaveu de cada grup va exposar les dues hipotètiques situacions, la positiva i la negativa, del municipi l'any 2015, la qual cosa va permetre confrontar les preocupacions d'uns actors i dels altres.

A la sessió de tarda, la divisió de les persones participants es va fer per grups temàtics. Els temes tractats, escollits prèviament a partir del diagnòstic ja fet, van ser els següents: a) planificació del territori; b) habitatge, equipaments i serveis; c) participació ciutadana, teixit social i xarxa comunitària; d) medi ambient, relació amb l'entorn, contaminació i residus; i e) desenvolupament econòmic. Abans, els participants havien manifestat en una fitxa les seves preferències temàtiques, les quals es respectaren sempre que es garantís una presència equilibrada de perfils a cada grup (és a dir, en cadascun dels grups temàtics hi havia d'haver polítics, tècnics, agents econòmics, associacions i ciutadans a títol individual).

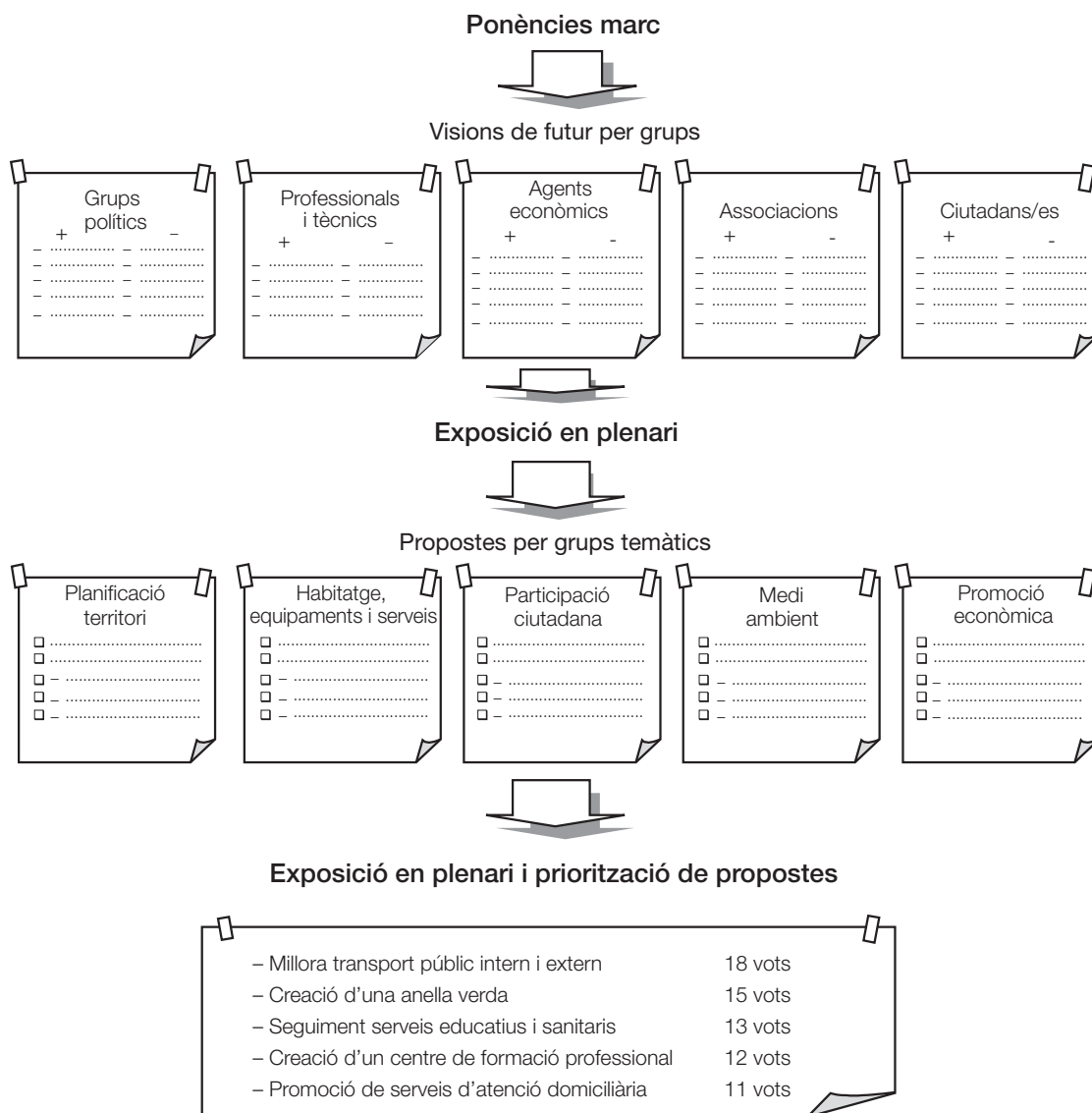
Ja en els grups, es va demanar a cada participant que escrivís en una targeta, de manera individual, tres propostes de futur relacionades amb el tema tractat. Una vegada exposades, es demanava als participants que les agrupessin per similituds, les debatessin i les enriquessin i, finalment, que escollissin les cinc que consideressin més importants per presentar en plenari.

Finalment, i en sessió plenària, un portaveu escollit per cada grup va explicar a la resta d'assistents les cinc propostes de forma més detallada i argumentada. El moment final del taller va ser la prioritització de les propostes. Cada persona participant disposava de cinc petits adhesius de colors (corresponents a cinc «vots»), que podia repartir entre qualsevol de les propostes, tret de les aportades pel grup on havia estat adscrit. Finalment, es va passar als assistents un qüestionari d'avaluació de la sessió i es va tancar el debat.

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

L'informe del taller es va lliurar dies després a totes les persones que havien assistit i es va debatre a la Comissió de Seguiment del Pla estratègic integral. Les propostes consensuades es van incorporar a un document més extens que recollia materials d'altres debats realitzats, anàlisi d'entrevistes i dades, etc. Tots aquests materials van ser debatuts posteriorment i concretats en tallers de programació, en els quals es va debatre sobre la viabilitat de les propostes i la seva inserció en el model de ciutat que s'anava definint al llarg del procés.

Tallers EASW. L'experiència en el Pla estratègic integral d'Esparreguera (2001)



Els consells ciutadans (nuclis d'intervenció participativa)

Els consells ciutadans són una variant sistematitzada de l'eina del jurat descrita anteriorment, amb clara inspiració en els jurats populars: un conjunt de persones seleccionades a l'atzar d'entre tota la població, persones que són remunerades per la seva assistència i participació en sessions consultives de debat, al final de les quals elaboren un dictamen sobre el tema tractat. La seva aplicació no és adient si les decisions no estan gaire delimitades, o bé si estan excessivament mediatitzades o condicionades pel debat institucional. Amb diferents variants, s'han impulsat diverses experiències d'aquesta tècnica a Alemanya, els EUA, la Gran Bretanya, Suïssa, el País Basc i Catalunya (entre altres municipis, a Sant Quirze del Vallès, Rubí, Montornès del Vallès i Cardedeu).

Un taller acostuma a treballar amb tres nuclis de debat paral·lelament. Cada nucli està compost per vint-i-cinc persones (habitualment es requereix una edat mínima de setze anys per poder-hi participar), seleccionades del padró municipal per mostreig aleatori (simple en el model alemany dels NIPs, i estratificat en el model nord-americà de jurat ciutadà). Aquesta aleatorietat esdevé, de fet, un dels principals avantatges i limitacions de la tècnica. Avantatge perquè permet operar amb el principi de «equiprobabilitat» (qualsevol persona empadronada té exactament les mateixes possibilitats de participar-hi). I limitacions perquè el grup format és artificial i es desfà un cop acabats els debats, de manera que no hi ha una reinserció dels participants en el procés participatiu, tret que es prevegi un mecanisme específic d'implicació en el marc d'un procés. Els debats tenen una durada d'entre tres i cinc dies, raó per la qual es remunera els assistents (amb diners i, de vegades, oferint-los serveis de cura de familiars).

Joan Font⁹ distingeix sis grans fases en la realització d'uns consells ciutadans:

- **Negociació i organització.** S'acorda el tema, les qüestions a debatre, el calendari i el disseny. En aquesta fase participa la institució impulsora, l'equip que el coordina i, en alguns casos, els actors implicats.
- **Publicitat** a la ciutadania en general i al teixit associatiu.
- **Selecció de la mostra** i contacte amb les persones escollides per concertar l'assistència.
- **Selecció de ponents** (actors implicats i experts externs).
- **Desenvolupament dels debats.** La primera fase dels tallers és la que ocupa la major part del temps i es dedica bàsicament a la informació i el debat, tot alternant les ponències en plenari amb el treball en subgrups de cinc persones mitjançant Phillips 6-6. Seguidament, s'enceta la fase de pronunciament, en la qual cada membre formula el dictamen responent un qüestionari.
- **Redacció del dictamen** a partir dels resultats del qüestionari i la transcripció dels debats. Habitualment, una comissió de participants s'encarrega del seguiment i la supervisió de la redacció de l'informe final.

A partir de les experiències realitzades a Catalunya, s'han organitzat seminaris de reflexió amb participants, institucions promotores i equips tècnics. Els resultats d'aquests seminaris es troben publicats a: I. Blanco (2003). *Consells ciutadans a Catalunya: Experiències, balanç i propostes*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill. També es pot trobar més informació sobre el model NIP a: P.C. Dienel i H. Harms (2000). *Repensar la democràcia: Los núcleos de inversión participativa*. Barcelona: El Serbal.

9. A: J. SUBIRATS *et al.* (1998). «Dossier. Els consells ciutadans: Anàlisi d'una experiència d'innovació democràtica». *Àmbits de Política i Societat*, 6: 27.

**TÈCNiques PARTICIPATIVES
PER AL DEBAT GRUPAL**

Per explicar el funcionament pràctic del model, s'utilitzarà l'experiència de Rubí,¹⁰ realitzada en tres dies, entre els mesos de juny i juliol del 1997, per resoldre la polèmica pública generada respecte a l'ús d'uns terrenys que havien sigut adquirits per l'Ajuntament. En aquest cas, doncs, la seva organització respon a una acció reactiva per fer front a un conflicte existent. L'experiència fou impulsada per la Fundació Jaume Bofill i el Departament de Ciència Política i Dret Públic de la UAB. Es va aconseguir que la iniciativa no fos del Govern municipal, sinó consensuada per totes les forces polítiques presents al Ple municipal.

Inicialment, es va convocar totes les entitats de la ciutat per assistir a una reunió informativa a la qual se les convidava com a ponents dels tallers per tal d'expressar les seves opinions respecte la polèmica. Algunes entitats, però, no van acceptar la invitació.

Respecte als participants, es van dissenyar tres nuclis de vint-i-cinc persones, per als quals es van seleccionar quatre mostres aleatòries de setanta-cinc persones (una titular i les tres restants com a substitucions davant negatives a participar-hi). Es va lliurar una carta a totes les persones seleccionades en què se les informava d'haver sigut triades per participar en el projecte i per convidar-les a anar a l'oficina informativa que l'Ajuntament havia cedit amb aquesta finalitat.

La realització dels debats no es va fer de manera paral·lela, sinó que el primer nucli s'avançà dues setmanes, com a prova pilot, per tal de poder introduir després als altres dos nuclis els canvis que calguessin. La dinàmica de treball seguia un esquema de conferències d'experts, seguides de reunions debat amb grups de cinc persones, en les quals es treien unes conclusions que posteriorment es posaven en comú.

En funció de les alternatives que s'havien plantejat en les diferents etapes del taller, es va confeccionar un qüestionari amb diverses propostes per ser valorades pels assistents (al grup pilot se li va consultar, al final del qüestionari, la possibilitat d'incloure altres opcions, amb les quals es va dissenyar un segon qüestionari amb dues propostes noves).

Els resultats finals van mostrar un suport unànim a dues opcions (utilització dels terrenys com a zona verda i aparcament subterrani); dues més van comptar amb un suport majoritari (estació d'autobusos i locals d'oci), mentre que les quatre opcions restants van rebre un suport minoritari (gasolinera, centre comercial, centre universitari i pavelló polivalent).

10. *Op. cit.*, pàg. 31-34.

Bibliografia i recursos electrònics

Llibres i articles

Sense voler ser exhaustius, indiquem alguna bibliografia a la qual es pot recórrer per ampliar els aspectes tractats en el llibre (per a referències sobre temes particulars, consulteu el text). Com s'observarà en els mateixos títols, algunes de les publicacions tracten d'aspectes generals sobre el disseny, la programació i la realització de reunions de treball, mentre que d'altres entren directament en tècniques participatives, tot i que les publicacions sobre aquesta temàtica, en català o en castellà, són encara molt minses (és per això que hi incloem també dos títols en anglès).

ANDER-EGG, E. *Cómo hacer reuniones de trabajo*. Madrid: CCS, 2002.

CHAMBERS, R. *Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas & Activities*. Londres: Earthscan, 2002.

DELBECQ, A.L. *et al. Técnicas grupales para la planeación*. Mèxic: Trillas, 1984.

DIVERSOS AUTORS. *Bases, mètodes i tècniques*. Papers de Participació Ciutadana, núm. 6. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2002.

FONT, J. *Polis, la ciutat participativa. Participar en els municipis: qui, com i per què?* Papers de Participació Ciutadana, núm. 9. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2003.

MARÍN, M.; GARRIDO, M.A. «Particularidades del trabajo en grupo». A: M. Marín i Y. Troyano. *Trabajando con grupos: Técnicas de intervención*. Madrid: Pirámide, 2004.

RIETBERGEN-MCCRACKEN, J.; NARAYAN, D. (comps.) *Participation and Social Assessment: Tools and Techniques*. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development, 1998.

SÁNCHEZ ALONSO, M. *Técnicas de reuniones de trabajo*. Madrid: Fundación Friederich Ebert, 1978.

SÁNCHEZ ALONSO, M. *La participación, metodología y práctica*. Madrid: Ed. Popular, 1991.

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

Recursos electrònics

En tractar-se d'un camp nou i en desenvolupament constant, bona part de la informació disponible es pot trobar a Internet. Tots els enllaços són vàlids el setembre de 2005.

TÈCNiques PARTICIPATIVES PER AL DEBAT GRUPAL

Publicacions en línia

http://iserver1.ciat.cgiar.org/html/downloads/candelo_talleres.pdf

<http://www.prgaprogram.org>

CANDELO, C.; ORITZ, G.; UNGER, B. *Hacer talleres: una guía práctica para capacitadores*. Colòmbia: WWF, InWEnt, 2004.

http://www.iserver1.ciat.cgiar.org/html/geilfus/geilfus_80herramientas.htm

GEILFUS, F. *Ochenta herramientas para el desarrollo participativo: Diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. San Salvador: Prochamate-IIICA, 1997

<http://www.careusa.org/careswork/whatwedo/health/hpub.asp>

KAUL SHAH, M.; DEGNAN, S.; MONAHAN, B. (eds.). *Adoptando la participación para el desarrollo. Experiencia mundial de los programas de salud reproductiva de CARE con una guía de campo paso a paso hacia las herramientas y técnicas participativas*. Wahington: CARE, 1999.

<http://www.dundeecity.gov.uk/ce/participation.pdf>

New Economic Foundation. *Participation Works! 21 Techniques of Community Participation for the 21st Century*. Londres: New Economic Foundation, 1998.

<http://www.unssc.org/web1/services/downloads.asp>

UNICEF - UN Staff College. *How To Organize and Run Learning Workshops*.
UNICEF. *Visualisation in Participatory Programmes*. Bangla Desh: UNICEF, 1993

Portals i bancs de recursos

<http://www.cebsd.org/participation.htm>

CEBSD, Combined European Bureau for Social Development: *Toolkit*.

<http://www.cimas.eurosur.org/global/>

CIMAS - Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible.

<http://www.prgaprogram.org>

Consultative Group on International Agricultural Research. *Participatory Research and Gender Analysis*.

<http://www.fao.org/participation/espanol/>

FAO. *Participación: Compartiendo nuestros recursos*.

<http://www.ids.ac.uk/ids/particip/>

Institute of Development Studies. Sussex. Participation Group.

<http://www.aidsalliance.org/ngosupport/>

International HIV/AIDS Alliance. *HIV/AIDS Support ToolKit*.

<http://ciaris.ilo.org/>

OIT-CIARIS, Centro Informático de Aprendizaje y Recursos para la Inclusión Social.

<http://www.communityplanning.net/methods/methods.htm>

The Community Planning Website. *Methods A-Z.*

<http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/issues-tools/index.html>

Urban Upgrading. *Issues and Tools: Reference for Technical Staff, Specialists and Practitioners.*

<http://ctb.ku.edu/>

Vancouver Community Network: *The Community Toolbox. Bringing Solutions to Light.*

EINES PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA

TÈCNIQUES PARTICIPATIVES
PER AL DEBAT GRUPAL

17

www.diba.cat

La Diputació de Barcelona, per mitjà de l'Organisme Autònom Flor de Maig, investiga i presta serveis en els àmbits de la participació ciutadana i els drets humans, l'educació i la integració sociolaboral per a nois i noies amb necessitats educatives especials i gestiona els seus equipaments per a la formació i el lleure.

ISBN: 84-9803-091-9



9 788498 030914