

W

**WORKING
PAPERS**

316

**La gestió del conflicte públic i la mediació comunitària
a Catalunya. El cas del cost dels conflictes
a les comunitats de propietaris i veïns**

**XAVIER PASTOR I PÉREZ
EDUARD CARRERA I FOSSAS**



Institut de Ciències Polítiques i Socials
Adscrit a la Universitat Autònoma de Barcelona

**La gestió del conflicte públic i la mediació comunitària
a Catalunya. El cas del cost dels conflictes a les comunitats
de propietaris i veïns**

XAVIER PASTOR I PÉREZ
EDUARD CARRERA I FOSSAS

Universitat de Girona

L'Institut de Ciències Polítiques i Socials (ICPS) és un consorci creat l'any 1988 per la Diputació de Barcelona i la Universitat Autònoma de Barcelona, institució aquesta última a la qual hi és adscrit a efectes acadèmics.

“Working Papers” és una de les col·leccions que edita l'ICPS, previ informe del corresponent Comitè de Lectura, especialitzada en la publicació –en la llengua original de l'autor– de treballs en elaboració d'investigacions socials, amb l'objectiu de facilitar-ne la discussió científica.

La seva inclusió en aquesta col·lecció no limita llur posterior publicació per l'autor, el qual manté en tot moment la integritat dels seus drets.

Aquest treball no pot ésser reproduït sense el permís de l'autor.



Edició: Institut de Ciències Polítiques i Socials (ICPS)
Mallorca, 244, pral. 08008 Barcelona (Espanya)
<http://www.icps.cat>
© Xavier Pastor i Pérez, Eduard Carrera i Fossas

ISSN: 1133-8962
DL. B-10186-2012

INTRODUCCIÓ

Des de fa temps, els governs i altres organitzacions es troben amb dificultats per gestionar satisfactòriament i amb equitat la munió de necessitats i interessos dels diferents agents socials que componen la societat actual i que sovint es converteixen en conflictes, especialment de caràcter públic i privat.

Davant d'aquesta situació de complexitat i d'incertesa s'ha tractat d'actualitzar el tema de la governabilitat expressada com la capacitat dels governs i de les seves administracions, en el context dels sistemes polítics de les democràcies occidentals, d'oferir respostes als conflictes públics i socials, com a institucions responsables de l'estabilitat i la seguretat ciutadanes.

Entre el final del segle XX i la primera dècada del XXI, a Catalunya s'han dut a terme un grapat de projectes en el disseny, l'aplicació i la posada en marxa, sobretot en l'àmbit local i per part d'institucions públiques i també d'algunes organitzacions privades, de processos de gestió i resolució alternativa de conflictes, molts cops concentrats al voltant de l'aplicació experimental de la mediació i per a la millora qualitativa de l'acció de govern i de les polítiques.

L'estudi i l'avaluació amb perspectiva i a partir de criteris i paràmetres científics d'aquests projectes ens ha de permetre, en el context de la governabilitat, primer, conèixer quins són els principals punts en comú des d'un punt de vista descriptiu; segon, quines són les seves aportacions respecte la millora de l'acció de govern; i tercer, com i de quina manera aquests pràctiques ens permeten avançar cap a l'articulació d'un model més eficaç i eficient de gestió i resolució de conflictes públics a Catalunya, que integra la mediació com a procediment.

Aquest article presenta i suma, d'una banda, les conclusions de l'estudi dels diferents projectes de Resolució i Gestió Alternativa de Conflictes (RAC i/o GAC d'ara endavant) desenvolupades a Catalunya en la darrera dècada, introduint una anàlisi recent de pràctiques de mediació comunitària, com a fórmules per a la governabilitat a nivell local; i de l'altra, de l'estudi d'un cas del cost dels conflictes a les comunitats de veïns i de la seva resolució i/o gestió per part dels administradors de finques.

PUNT DE PARTIDA

L'any 2000 es va dur terme la primera investigació sobre la mediació comunitària i la GAC a Catalunya amb el suport de la Fundació Jaume Bofill. Aquesta recerca, que porta per títol *La mediació comunitària i la gestió alternativa de conflictes a Catalunya. Una guia per la governabilitat*, té com a punt de partida que les societats estan vivint temps de canvis, de transformacions profundes, constants i trepidants, i dins d'aquest context, on conviuen vells models que no acaben de desaparèixer i els nous que no acaben de sorgir, es formulen noves necessitats individuals i col·lectives, noves demandes que obliguen els agents de l'espai públic a adaptar-se a les noves situacions i a redibuixar el seu paper en la gestió dels conflictes col·lectius.

Així, la societat actual es caracteritza per la seva complexitat, on hi conviuen una diversitat de valors i una pluralitat d'interessos en l'espai col·lectiu i privat. Estem davant d'un univers plural en molts sentits: socialment, econòmicament, lingüísticament, ètnicament, religiosament... En aquest context, la gestió del conflicte públic esdevé cada cop més complexa i més incerta a partir de processos basats en mètodes tradicionals i l'assoliment de solucions clàssiques.

A més, l'espai públic i els conflictes que se'n deriven ja no són patrimoni exclusiu dels governs, encara que han d'oferir plenes garanties de seguretat i estabilitat. Tanmateix això permet que els altres actors, respecte una munió de problemes i conflictes, es redefeixin per tal d'adaptar-se a les exigències i necessitats que els nous canvis socials imposen, veient-se obligats a revisar el seu paper, consolidant les seves funcions socials i adquirint cada cop més reconeixement en la societat.

Per tant, a partir de la gestió del conflicte es veu del tot necessari redefinir el concepte i la pràctica de la governabilitat. Com afirma Cotta, "el tema de la governabilitat abasta la totalitat del sistema polític i el problema de les seves relacions amb la societat", enteses precisament com relacions de "govern" amb la societat¹. Però també a l'inrevés. En aquest sentit, la idea de governabilitat implicaria, entre les seves accepcions, la interrelació més sensible entre els diferents actors de la societat, és a dir, entre les institucions de govern i les diferents organitzacions de la societat civil i agents, constituint una xarxa de treball basada en la confiança mútua i la corresponsabilitat i des d'una visió positiva del conflicte. D'aquí que un element que aporta la qualitat del govern és aquesta nova manera de gestionar el conflicte col·lectiu amb la finalitat de trobar acords o generar consens per poder actuar.

Una governabilitat que ha d'anar més enllà de l'establiment d'un control social basat en la prestació de béns i serveis per part de l'Estat, i que se serveixi de pràctiques de consens i de col·laboració a partir de la generació d'uns espais comuns de comunicació i diàleg. Estem davant de la conformació de noves maneres de governar, de noves actituds i noves estratègies per a fomentar el diàleg i convivència.

Respecte al problema de la governabilitat, i per tal de copsar la influència positiva d'una manera diferent de gestionar el conflicte, és feia necessària d'entrada una avaluació de les pràctiques de GAC a Catalunya tant des del punt de vista dels processos desenvolupats, dels resultats obtinguts, així com de la satisfacció dels actors implicats i d'altres aspectes dels projectes durant el període 2000-2004². Més endavant, amb un nombre més elevat d'experiències de GAC, es proposaran altres anàlisis basades en

¹ Cotta, M. "Los gobiernos", p. 323, a Bartolini, S., Cotta, M., Morlino, L., Panebianco, A., Pasquino, G.: 1993, *Manual de Ciencia Política*, Madrid, Alianza editorial.

² L'any 2004, amb el recolzament de la Fundació Jaume Bofill, es va dur a terme aquest nou estudi, que es va publicar posteriorment: Pastor, Xavier; Peris, Cristina. *La mediació comunitària i la Gestió Alternativa de Conflictes a Catalunya. De les experiències a les Bones Pràctiques: facilitar la governabilitat*. Maià de Montcal (Girona): Centaures del Desert. 2007.

l'avaluació de l'eficàcia d'aquestes experiències i, en l'actual context de crisi, de la seva eficiència a l'hora de reduir el cost de les intervencions a partir d'un cas concret.

En conseqüència, amb la realització dels estudis s'ha pretès aportar un coneixement transversal de caràcter col·lectiu i plural per mitjà de l'anàlisi de la realitat de la GAC al nostre país, amb la possibilitat més endavant de realitzar-ne de nous i, d'aquesta manera, tenir una evolució i una comparativa de més d'una dècada d'experiències i projectes de resolució i gestió de conflictes i mediació comunitària.

LA GESTIÓ DEL CONFLICTE PÚBLIC I/O COL·LECTIU. ACORD I CONSENS

Des del punt de vista de la governabilitat, el conflicte públic o col·lectiu en l'espai o l'esfera pública⁴³ és aquell que, d'una manera o una altra, afecta tothom i està relacionat amb les necessitats, interessos i demandes dels individus, que, a la vegada, estan condicionades per diferents factors en el marc d'un sistema polític, i en el qual sobretot els governs, com la institució que ha de garantir l'estabilitat i la seguretat, però també d'altres organitzacions, tenen la responsabilitat i la possibilitat, respectivament, de donar-hi resposta.

Per mitjà d'aquesta definició, es pot afirmar que un dels principals reptes dels governs és la millora i enfortiment del sistema polític democràtic com a ordre de convivència i, per tant, com a sistema de gestió i resolució dels conflictes, tenint en compte els interessos i les demandes socials.

Un cop vista la situació actual i encarant el futur en termes de millora de la gestió dels conflictes públics i de l'increment de la qualitat del govern, s'observen dues possibles passes endavant.

La primera possibilitat és tractar de dotar al govern actual de renovats i millors instruments de gestió. La segona opció és apostar per la governabilitat mitjançant l'aproximació a la complexitat social i dels conflictes de manera més sensible i en interrelació amb els diferents agents que operen en la comunitat.

Els mètodes i tècniques de la GAC estarien relacionats amb totes dues accions, tot i que no de la mateixa manera ni amb la mateixa intensitat. Un element és el fet que comparteixen una visió positiva del conflicte, o com a mínim, no adversalista.

Les tècniques i mètodes per arribar a un acord consisteixen en un grup de pràctiques que van adreçades a trobar un acord o una solució a un problema delimitat o a un conjunt de temes limitats. Cal convenir que el resultat obtingut permeti l'acció, almenys idealment. Es tracta d'una acció reactiva encaminada a resoldre un conflicte concret, ja existent, i que reclama una actuació determinada i a curt termini. L'exponent més clar d'aquest conjunt de pràctiques és la mediació *ad hoc*, que "es fa per solucionar un problema determinat on el factor temps és important. Es tracta de trobar una solució a

³ Cada cop té més presència Internet i l'establiment de relacions individuals i col·lectives i el consegüent sorgiment de conflictes en aquest "món", així com la seva utilització i de les seves eines de forma complementària en les pràctiques polítiques i socials, d'informació, comunicació i participació a més de les ja conegudes comercials i per altres usos.

través dels mecanismes clàssics de la mediació amb el mínim temps necessari. La mediació únicament és apte per resoldre el tema en concret, i un cop s'ha arribat a la solució el sistema mediador o aquella mediació finalitza o es desmunta. Sovint és utilitzat a instància d'una part que té un interès molt clar en una problemàtica determinada⁴.

D'altra banda, els procediments alternatius per generar consens consisteixen en el conjunt d'activitats destinades a trobar acords sobre temes de gran abast. No es tracta tant de resoldre problemes o de trobar mecanismes d'actuació com de generar estructures i espais per fomentar la reflexió i desenvolupar l'esperit cívic; en definitiva, per generar consens. Les pràctiques d'aquest grup són fonamentalment exploradores i educatives, i es dirigeixen més a trobar el consens ciutadà i a plantejar qüestions rellevants per a la col·lectivitat que a resoldre problemàtiques. En contrast amb el grup de pràctiques del grup anterior sobre l'acord, "l'objectiu d'aquesta segona categoria és la facilitació. Això significa que l'objectiu principal no és tant trobar un acord per poder actuar o per articular solucions com fomentar el consens social i cívic i exercir un paper pedagògic entre la societat civil i també en el govern. En altres paraules, els mètodes d'aquest grup tenen en comú el disseny de pràctiques o procediments per fomentar el diàleg entre governants i governats com a expressió de les noves necessitats de la nova governabilitat⁵.

LA GAC A CATALUNYA, 2000-2004

L'any 2004 es recupera la recerca del 2000 amb la finalitat d'avaluar-ne l'estat de les experiències. Concretament, s'analitza quin és l'estat actual de cadascuna de les experiències en els distints àmbits d'actuació. S'observa si han finalitzat o es continuen mantenint, i també si aquestes experiències han portat a altres projectes. Així, es diferencien les experiències originàries de la recerca del 2000, de les noves que s'han desenvolupat més tard.

L'àmbit d'actuació és l'altra variable utilitzada en l'anàlisi. Els diferents àmbits detectats en aquell moment a Catalunya i estudiats eren: seguretat ciutadana, defensors institucionals, medi ambient, participació ciutadana, socioescolar, immigració i serveis socials. Aquests seran els sectors dels quals es parteix per classificar les experiències, sense tancar la porta a introduir-ne de nous.

I finalment, per copsar en la seva totalitat l'evolució dels projectes, s'introdueix la variable de la "finalitat de cadascuna de les experiències". Aquesta variable vindrà definida per si el que es busca en la posada en pràctica del projecte és arribar a un acord o és generar consens. Aquest és, com veurem més endavant, un factor decisiu per establir aquelles experiències que estan més vinculades a la mediació o a la facilitació del

⁴ Pastor, X. et al.:2000, *La mediació comunitària i la gestió alternativa de conflictes a Catalunya. Una guia per la governabilitat*, Barcelona, Fundació Jaume Bofill, p. 25.

⁵ Op. cit., p. 31.

diàleg constructiu i transformador⁶. Mentre que les primeres tenen un caràcter reactiu, les segones, en canvi, són estratègiques. Des del punt de vista del seu manteniment com de la seva aplicació es poden apuntar un seguit de conclusions:

1. Des del punt de vista del nombre, l'any 2004 s'observa que es passa de les 18 experiències inicials a 30 projectes finals. Quatre anys més tard, no només la GAC es manté, sinó que cada cop és més present a Catalunya⁷.
2. Es passa d'una realitat viscuda a objecte de reflexió, ja que les institucions i les persones que el 2000 l'havien incentivat ara eren plenament conscients de la seva significació.
3. Es dilueix la visió fragmentària del conjunt d'experiències de GAC. El 2004 es té constància d'allò que s'estava realitzant en els altres indrets i quines eren les seves repercussions. Fins i tot, en el cas del defensors institucionals, es dona un nivell de coordinació a partir de trobades i d'una plataforma a Internet.
4. A nivell internacional, mentre que a Catalunya hi havia primers casos de GAC, en altres països com EE UU, Anglaterra o França existien estructures i serveis formals que oferien, generalment, mediació i en àmbits similars als de l'estudi: problemes veïnals, familiars, de policia i crisis, relacions de minories, sobre el medi ambient, a l'escola, la justícia, la ciutat. El 2004, en general, en altres països europeus –Suècia, Finlàndia, Bèlgica, Holanda, Itàlia, Portugal, Alemanya, Àustria, França i Anglaterra– es mantenen els projectes de mediació⁸, però també es donen projectes i actuacions que van més enllà dels objectius específics i de curt termini de la mediació “social” i s'endinsen en la conflictivitat manifesta i latent de l'estructura social, utilitzant metodologies i procediments estratègics amb objectius a llarg termini: la millora i desenvolupament d'un barri, les condicions d'un segment de població, millorar la qualitat de vida dels ciutadans o reduir el risc de confrontació social, a partir de la prevenció i la transformació dels conflictes. etc⁹.
5. L'any 2004 es planteja la necessitat de crear a curt termini serveis específics de mediació comunitària com una fórmula assimilada a les pràctiques de GAC

⁶ En cap cas, però, pretenem dir que els mètodes del segon grup només serveixin per facilitar el diàleg entre la ciutadania i els governants, sinó que aquesta és la seva finalitat principal. A diferència dels mecanismes del grup anterior, que busquen l'actuació, els objectius dels mecanismes de facilitació de diàleg no són tan específics.

⁷ D'una banda, durant aquest període només desapareixen sis projectes; i les institucions i persones són més conscients que el seu treball es troba situat en el marc de fórmules de prevenció, resolució i transformació dels conflictes i que, en molts casos, va més enllà d'uns procediments i/o unes tècniques per trobar solucions a problemes concrets. Avui, les persones i institucions que han incentivat, definit i elaborat procediments, si bé no utilitzen sovint el concepte GAC, sí que reconeixen el seu significat i els seus usos.

⁸ En aquell moment es donen més possibilitats de comparació, ja que el nombre d'experiències desenvolupades i analitzades, especialment en l'entorn europeu, és superior. La gran majoria d'aquestes experiències s'han desenvolupat a principis i mitjans dels noranta, mentre que a Catalunya no és fins a finals dels noranta i principis del 2000 que no es duen a terme.

⁹ Per més informació respecte les experiències impulsades en diferents països de la Unió Europea, veure Délégation interministérielle à la ville et au développement social urbain France. *Médiation sociale et nouveaux modes de résolution des conflits de la vie quotidienne: Actes du séminaire, Paris-Créteil, 21-22-23 septembre 2000 (Rencontres nationales des acteurs de la ville)* Paris, Les Éd. de la DIV, 2001.

d'altres països i que permeti avançar i modernitzar els models d'aproximació, detecció i tractament de la conflictivitat contingent, oferint respostes i facilitant uns canvis importants en les estructures organitzatives de l'administració. La preocupació per la millora i la modernització de les estructures i serveis de l'administració per oferir respostes basades en la GAC als conflictes, i que satisfacin els interessos de la ciutadania, és una constant en altres països del nostre entorn.

6. Hi ha determinats àmbits d'actuació que són seleccionadors de processos; és a dir, en determinats àmbits, els conflictes s'aborden amb un procediment concret, sobretot en aquells en els quals la finalitat es arribar a un acord, com per exemple els defensors institucionals i els serveis socials. En tots els casos, és l'administració pública local qui incentiva el seu exercici.
7. A Catalunya, la majoria de les iniciatives de la GAC van ser proposades i executades bàsicament per l'administració o treballadors municipals. En altres països, com Anglaterra o EEUU –amb una altra concepció de l'Estat del benestar i de l'acció pública col·lectiva– són les associacions i les fundacions les que creen, desenvolupen i financen aquests projectes¹⁰.

El 2004 s'observa en l'avaluació dels projectes de GAC una col·laboració i coordinació per mitjà de la participació i la gestió de les experiències entre les institucions governamentals i entitats sense afany de lucre en l'àmbit local, així com experiències impulsades des dels organismes públics que han passat a ser desenvolupades per aquest tipus d'organitzacions.

ELS SERVEIS DE MEDIACIÓ COMUNITÀRIA

Si bé en els estudis esmentats no s'analitzaven experiències de serveis de mediació comunitària, perquè en aquell moment no es donaven en l'àmbit local¹¹, en els següents quatre anys, a Catalunya, en l'àmbit municipal i comarcal, sobretot en l'àrea metropolitana, se'n creen des de l'administració pública i sovint desenvolupats per organitzacions i empreses privades. Aquests serveis de les administracions locals han estat propiciats en un conjunt de casos per instàncies supramunicipals que aporten un suport tècnic i sobretot econòmic vitals. Avui, en l'actual context de crisi, s'ha vist que aquest recolzament mantingut en el temps ha generat una excessiva dependència per part dels ajuntaments, ja que al seu entendre no poden continuar fent les aportacions

¹⁰ En aquest sentit, en els darrers anys s'ha propiciat en el marc europeu la multiplicació d'accions en els àmbits locals i nacionals de GAC que tenen com a comú denominador donar resposta a problemes quotidians i dificultats vinculades a la vida comunitària i, particularment, als que es desenvolupen en els barris més degradats, on les tensions entre els habitants s'han incrementat per factors econòmics i socials com l'atur, les crisis econòmiques, corrents migratoris, etc. Tanmateix, Catalunya compta amb una tradició molt important de moviment associatiu i de voluntariat, i recentment d'un augment considerable de l'anomenat tercer sector social.

¹¹ En aquest període s'havia creat un servei de mediació al municipi de Sant Pere de Ribes, concretament a l'octubre del 2002, i es va posar en marxa el desembre d'aquell any.

necessàries per mantenir oberts aquests serveis. Aquest és el cas dels ajuntaments de l'àrea metropolitana, que han rebut el recolzament per part de la Diputació de Barcelona amb la posada a disposició d'una via d'assessorament i de finançament molt important¹².

D'altra banda, cal destacar la incorporació de la mediació en general, i especialment de la "comunitària" en l'agenda política de la Generalitat de Catalunya que va suposar un impuls cap a l'emergència d'aquests serveis a través de les aportacions de la Llei de barris, de les subvencions de la Direcció general de Participació Ciutadana del Departament d'Interior, Relacions Institucionals i Participació¹³; la creació d'una àrea al Departament de Governació i Administracions Públiques per al foment i l'impuls de la mediació comunitària en equipaments cívics i socials; i, finalment, l'elaboració del Llibre blanc de la mediació a Catalunya per part del Departament de Justícia i l'aprovació de la llei de mediació de dret privat¹⁴ al Parlament de Catalunya.

Tant l'any 2000 com el 2004, els serveis de mediació comunitària, en tant que serveis organitzats amb uns objectius, un pressupost i una estructura eren generalment inexistents. En el seu lloc es trobaven projectes i experiències, que al nostre entendre són el substrat del que avui coneixem com a serveis de mediació comunitària tal com s'ha explicat anteriorment¹⁵.

Els governs veuen en la mediació una forma més de superar l'obstacle que els genera cada cop més la complexitat i la diversitat de la societat i la casuística dels conflictes que s'originen. Bàsicament, primer, ajudant a copsar el major nombre i característiques dels conflictes que afecten a la ciutadania, i, segon, intentant superar la insatisfacció de les solucions que s'aporten tècnicament des de les diferents àrees de l'administració¹⁶. En aquest sentit, la mediació comunitària, com a procediment aplicat per

¹² La Diputació de Barcelona, a través de l'Àrea d'Igualtat i Ciutadania, té la voluntat de cooperar i donar suport als ajuntaments per consolidar polítiques de cohesió social, convivència i ciutadania. Aquesta voluntat es va concretar l'any 2006 en convenis de col·laboració amb aquest Ajuntament que té per objecte el desenvolupament del programa de suport als Ajuntaments per a l'impuls de Serveis de Mediació Ciutadana.

¹³ A tot Catalunya, el Govern català ha atorgat ajuts per a 185 projectes de participació per valor d'1'8 M€ a través de la convocatòria de subvencions als ens locals per al foment de la participació ciutadana 2006. Pel que fa a les temàtiques dels ajuts sol·licitats, són variades, tot i que s'observen àmbits on la demanda és més intensa: gestió del territori, mediació (immigració) i capacitació. Concretament, el pla de mediació comunitària, amb la creació i posada en marxa del servei de mediació comunitària del Consell Comarcal de l'Alt Empordà, el qual va ser una de les institucions públiques que va rebre subvenció l'any 2006.

¹⁴ Aprovada com a 15/2009, del 22 de juliol, de mediació en l'àmbit del dret privat; el 23 d'octubre de 2012 el Govern de la Generalitat aprovà el seu reglament.

¹⁵ L'any 2009, amb motiu de l'elaboració dels Materials del Llibre Blanc de la mediació a Catalunya, s'aporta una breu investigació sobre la situació actual de la mediació comunitària i la GAC en el capítol 23 "Acord i consens. La mediació comunitària i la Gestió Alternativa de Conflictes a Catalunya". En aquest capítol s'analitzen i es comparen els projectes de GAC desenvolupats a Catalunya entre el 2000 i el 2006 amb els serveis de mediació comunitària, ciutadana i/o social impulsats a partir d'aquesta darrera data, d'una banda, per la Diputació de Barcelona i els ajuntaments de l'àrea Metropolitana i, de l'altra, per diferents departaments de la Generalitat de Catalunya i la resta de municipis i comarques catalanes.

¹⁶ Generalment, els serveis de mediació comunitària cobreixen els conflictes que es donen entre els ciutadans per temes diversos. Excepcionalment, aquests serveis acaben tractant conflictes entre l'administració i la ciutadania. Aquests conflictes es gestionen per mitjà d'altres figures, algunes amb molt més anys de vigència i de funcionament, com per exemple els defensors i defensores ciutadanes o síndic

part de l'administració i com un servei més i en paral·lel als existents, s'integra en el marc de les competències que els governs tenen per garantir l'estabilitat i la seguretat dels membres de la seva comunitat i del seu territori.

Des del 2004 cap endavant, a Catalunya es van posar en marxa diversos serveis, generalment anomenats de mediació "comunitària". El conjunt més important es troba en l'àrea metropolitana i al seu voltant, com són el de l'Hospitalet de Llobregat, Sant Boi del Llobregat, Viladecans, Mollet del Vallès, Mataró, Terrassa, Sabadell, etc¹⁷. La iniciativa és pública, dels ajuntaments i de la Diputació de Barcelona a través de convenis i ajuts. En la gran majoria d'aquests serveis s'externalitza la seva gestió a organitzacions i empreses especialitzades d'aquest camp social.

Després hi ha altres serveis de mediació comunitària una mica més allunyats geogràficament dels fins ara esmentats, com són els de Vilanova i La Geltrú, el de Palafrugell i els dels consells comarcals de l'Osona, del Montsià, de l'Alt Empordà i del Baix Empordà. La majoria d'aquests serveis reben una subvenció en el seu disseny i execució per part de la Direcció general de Participació Ciutadana de la Generalitat de Catalunya. A banda, continuant amb la línia de Sant Pere de Ribes han sorgit el de Sitges i el de Sant Cugat, de caràcter més social.

Fem aquesta distinció entre els serveis bàsicament per tres motius: 1) pel fet que en els primers s'han donat en el passat pràctiques de GAC; 2) aquests primers serveis de mediació han tingut un suport tècnic i econòmic important des de fa temps per part de la Diputació de Barcelona, com l'administració supramunicipal amb un pressupost suficient i que ha apostat per a la seva creació; i 3) perquè els primers responen a unes característiques demogràfiques, geogràfiques i urbanístiques molt concretes, ja que es tracta de poblacions amb un nombre elevat d'habitants, amb una recepció molt elevada i molt ràpida de persones d'altres ciutats en els darrers anys, sobretot de Barcelona, però també de persones immigrants; i amb una trama urbana densa.

Precisament, de l'anàlisi del percentatge de densitat de població i del nombre d'habitants dels trenta primers municipis de Catalunya, s'observa que, sense comptar Barcelona, en quinze municipis el 50% s'ha desenvolupat algun projecte de GAC durant el període 2000-2004, i darrerament un servei de mediació comunitària¹⁸. Per tant es pot interpretar que el nombre i la densitat de població són factors decisius en l'emergència, junt amb altres, d'aquestes pràctiques, tal com s'han vingut donant en els darrers anys en altres països europeus i que va des de l'estricta finalitat de trobar acords entre les parts implicades en un conflicte fins a treballar sobre les desigualtats socials, la discriminació,

municipals. Aquestes figures han introduït en el seu treball la tècnica de mediació per tal d'arribar a "solucions amistoses".

¹⁷ Una bona part d'aquests serveis ja no es presten en l'actualitat. La ciutat de Barcelona té una línia de treball en relació a la gestió de conflictes en l'espai públic a part.

¹⁸ Si bé Girona no es va analitzar en el període 2000-2004, l'any 2005 va aprovar un reglament de "governança" que incloïa la participació ciutadana i la resolució de conflictes, concretament la mediació.

etc.¹⁹

En els darrers serveis posats en marxa a nivell comarcal, la xifra poblacional i del percentatge de densitat no sembla tant important; malgrat tot aquestes comarques es trobaven situades, respecte ambdós qüestions, entre les 20 primeres de Catalunya. Però el que és rellevant és que en les cinc primeres comarques –Barcelonès, Vallès Occidental, Baix Llobregat, Maresme, Vallès Oriental– es donen i s’han donat projectes de GAC per trobar acords o per facilitar el diàleg i generar consens, subratllant la incidència de les característiques d’aquest territoris sobre l’aparició d’aquestes pràctiques.

MEDIACIÓ COMUNITÀRIA O SOCIAL O CIUTADANA?

De totes les dades comentades fins ara respecte els serveis de mediació comunitària, sembla interessant subratllar els seus aspectes més destacats:

1. Es tracta d’un procediment i d’una tècnica, la de la mediació, amb l’objectiu principal de trobar acords a conflictes.
2. Els serveis utilitzen la metodologia i el procés de treball bàsic de la mediació: tercer que ajuda les parts en conflicte, des de la voluntarietat del procés, amb neutralitat i imparcialitat, etc.
3. En la quasi totalitat dels serveis els conflictes que es gestionen són entre privats, encara que hi ha alguns casos de GAC entre el ciutadà i el govern.
4. Els serveis de mediació estan impulsats per l’administració local; les entitats del tercer sector o les empreses són les prestadores del servei.
5. Aquestes administracions han rebut o reben el suport econòmic i tècnic de la Diputació de Barcelona i de la Generalitat de Catalunya.
6. Els conflictes a tractar són més o menys els mateixos i en àmbits d’intervenció determinants: sorolls, comunitat de veïns, espai públic; però també personals, socials, escolars, etc. En aquest sentit, els serveis pegen d’unes regidories concretes, que juntament amb els seus àmbits d’actuació són seleccionadors dels conflictes a abordar.
7. Des del punt de vista dels municipis on s’ha implementat, la mediació comunitària es desenvolupa en poblacions amb un nombre elevat d’habitants i amb un alt percentatge de densitat poblacional.
8. Si sumem la xifra de la població, més la de la densitat, més la important trama urbana amb un procés de transformació i ampliació constant i les característiques socials dels municipis amb aquests serveis, es pot afirmar que es tracta

¹⁹ En el capítol 23 dels *Materials del Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya* es poden trobar unes taules on s’especifiquen i es comparen els projectes de GAC i serveis de mediació Comunitària a Catalunya entre el 2000 i el 2007, amb les dades dels 30 municipis i de les 20 comarques amb més densitat de Catalunya, mostrant la relació entre els conflictes i la necessitat d’una gestió i resolució alternativa als procediments habituals amb l’elevat índex de densitat poblacional.

majoritàriament d'un fenomen urbà²⁰.

En funció d'aquestes característiques es podria plantejar una definició de la mediació comunitària que fos vàlida a Catalunya i en funció de la seva realitat cada cop més aplicada i en relació a les necessitats que pretén cobrir.

Per tots aquests motius, podríem dir que la mediació comunitària és aquell procediment que, basat en la tècnica de la mediació, i per mitjà de la gestió i execució de serveis o projectes de titularitat pública²¹ de caràcter municipal i comarcal²², ajuda ciutadans i/o agents, amb la seva implicació, a trobar acords satisfactoris, equitatius i efectius a un conflicte²³ de dimensió individual i col·lectiva i amb una repercussió pública i social²⁴.

MÉS EXPERIÈNCIES I PROJECTES

L'any 2009, a través d'una investigació efectuada des dels Estudis de Postgrau en Resolució de Conflictes Públics i Mediació Comunitària de la Universitat de Girona, s'observa que, paral·lelament a l'expansió i sorgiment dels serveis de mediació promoguts en l'àrea metropolitana de Barcelona, altres institucions públiques i privades de les comarques gironines apliquen i continuen desenvolupant la GAC i la mediació comunitària²⁵. Concretament, en el període comprès entre els anys 2008 i 2009, només en la demarcació de Girona es detecten quasi setanta projectes i iniciatives, duplicant el nombre d'experiències del 2004, sense comptar els serveis de mediació esmentats, i quadruplicant les del 2000.

La recerca a les comarques gironines no es concentra només en les iniciatives públiques,

²⁰ Per acabar de confirmar aquesta hipòtesis, caldria veure i analitzar quina és la necessitat que s'ha justificat per al desenvolupament dels plans de mediació comunitària i de la posada en marxa dels serveis de mediació comunitària en punts de la geografia catalana més allunyats de l'àrea metropolitana i en geografies més extenses que les estrictament municipals.

²¹ No es nega la possibilitat de desenvolupar-los organitzacions privades, tanmateix en el context d'un procés que tingui una finalitat pública.

²² En aquest sentit, caldrà veure finalment com queda redactada la llei de distribució territorial de Catalunya, ja que pot arribar afectar, no tant en l'àmbit municipal, que també en l'àrea dels recursos, però si sobretot les comarques i les diputacions.

²³ També que tracten una determinada tipologia de conflictes o més aviat que es concentra en uns àmbits d'actuació més o menys definits a partir dels conflictes: socials, personals, escolars, de seguretat, de participació, de discriminació, etc; i en unes necessitats relacionades amb les característiques demogràfiques, socials, econòmiques dels municipis.

²⁴ En relació als conflictes s'ha de garantir per part del govern l'estabilitat i la seguretat dels ciutadans i els territoris en els que viuen.

²⁵ Entre els anys 2008 i 2009, tres alumnes de la Diplomatura de Postgrau en Mediació Comunitària i Resolució de Conflictes Públics de la Universitat de Girona, Fundació UdG, van realitzar un estudi sobre les pràctiques de Gestió Alternativa de Conflictes i Mediació Comunitària a les comarques gironines seguint el marc teòric i la metodologia de l'estudi sobre la mateixa temàtica efectuat per Xavier Pastor i Cristina Peris l'any 2004 i publicat el 2007. Concretament, es detecten i s'analitzen els projectes d'aquestes característiques dels següents vint-i-dos municipis i comarques, respectivament: Arbúcies, Banyoles, Besalú, Colomers, Figueres, Girona, l'Escala, Lloret de Mar, Olot, Palafrugell, Palamós, Ripoll, Roses, Salt, Sant Feliu de Guíxols, Santa Coloma de Farners, Santa Cristina d'Aro, Sils, Verges, Alt Empordà, Gironès i Pla de l'Estany.

sinó que obre el ventall a les experiències sorgides i desenvolupades des del sector privat no lucratiu, associacions i fundacions, i a les universitats, ja que ha crescut la seva influència i participació en el disseny i gestió d'actuacions públiques, i, per tant, en el marc de la governabilitat local i comarcal.

Aquests projectes se situen quasi en els mateixos àmbits de les experiències anteriors, però també es donen en nous sectors, com per exemple el de la salut, el de l'urbanisme i el de la participació ciutadana. També s'observa que les pràctiques de GAC i mediació comunitària s'apliquen a noves realitats conflictives amb l'objectiu de preveure els seus efectes negatius i de transformar les situacions generant impactes positius.

En algun cas, apareixen en escena les Tecnologies de la Informació i la Comunicació que prenen un paper destacat en el disseny i l'aplicació del projecte.

Dels projectes analitzats en el període 2008-2009, volem destacar els projectes de suport a les comunitats de veïns que tracten d'abordar i gestionar positivament les situacions conflictives, especialment en el seu funcionament i per a millora de la convivència, com un cas il·lustratiu de l'aplicació de les fórmules de GAC i mediació comunitària per assolir acords i per facilitar estratègies i habilitats a les persones implicades en conflictes.

Durant el període analitzat es detecten força municipis que desenvolupen aquest projectes. A Salt es posa en marxa un projecte de suport a les comunitats i de formació dels veïns²⁶. D'aquestes primers pràctiques impulsades exclusivament per mediadors i mediadores, es passa a noves experiències conjuntament amb la policia. Banyoles, Sant Feliu de Guíxols i Olot també disposen de projectes similars. En el darrer cas, en el projecte de veïnatge i convivència impulsat pel Consorci d'Acció Social de la Garrotxa, prèvia anàlisi del problemes i conflictes i dels resultats obtinguts, es decideix incorporar els administradors de finques. Altres llocs amb el mateix projecte: Banyoles, Sant Feliu de Guíxols, etc.²⁷

El desenvolupament d'aquestes experiències en les comunitats de veïns com a primer espai de conflicte col·lectiu –presa de decisions, espais compartits i convivència– i amb repercussions públiques –intervenció dels governs a través de la policia i el disseny i posada en marxa de projectes de suport i mediació–, va motivar l'elaboració d'un nou estudi amb l'objectiu de detectar la tipologia dels conflictes i les fórmules de gestió aplicades per poder analitzar el seu cost i despeses associades per part dels professionals de l'administració de finques.

EL CONFLICTE COMUNITARI

²⁶ L'any 2011, Salt ocupa el número 42 en el rànquing de municipis de més de 20.000 habitants amb la densitat més alta. Paral·lelament és el segon municipi gironí que ha recepcionat més percentatge de població estrangera, després de Castelló d'Empúries, de diferents cultures i nacionalitats, concretament un 42,55%. L'índex d'atur és de 17,2%. Aquests factors fan incrementar l'aparició de tensions i conflictes derivats de la convivència en les comunitats de propietaris i veïns.

²⁷ <http://www.guixols.cat/pla-de-barris/actuacions-socioeconomicques/programa-de-mediacio/4845-programa-de-suport-a-les-comunitats-de-veins.html> (consultada el 23 de novembre de 2012).

El 22 de juliol de 2009 la Generalitat de Catalunya aprova la Llei 15/2009 de mediació en l'àmbit del dret privat. Aquesta llei parteix de la Llei 1/2001 de mediació familiar de Catalunya. Entre una i altra, diversos factors provoquen la seva actualització: 1) l'experiència de la implantació del sistema; 2) la recomanació 10, l'any 2002, del Consell d'Europa i la publicació del llibre verd sobre la mediació i les modalitats alternatives de gestió de conflictes; 3) la modificació de la llei d'enjudiciament civil introduïda per la Llei 15/2005 que preveu específicament la mediació en els procediments de família; 4) el conjunt d'experiències, projectes i serveis, comentades en la primera part del document, de GAC i de Mediació Comunitària, sobretot en l'àmbit local i per part d'institucions públiques i d'organitzacions del teixit associatiu; 5) la creació i expansió del nombre de serveis de mediació comunitària impulsats pels ajuntaments, sobretot de la província de Barcelona; i 6) la publicació dels Materials i el Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya.

En el capítol 1 de la Llei 15/2009 de mediació en l'àmbit del dret privat apareixen especificats que són els conflictes comunitaris: els relacionats en l'àmbit de la llei de propietat horitzontal i en l'organització de la vida en les urbanitzacions, les diferències greus en l'àmbit de la convivència ciutadana o social per tal d'evitar que vagin als jutjats, i els conflictes derivats d'una diferent interpretació de la realitat deguda a la coexistència de les diverses cultures presents a Catalunya.

És a dir, serà de caràcter comunitari, segons la llei, tot aquell conflicte on conflueixin els següents termes: comunitat, interrelació, col·lectiu, barri, persones, espai compartit i conflicte. Això significa que només es tractaran els conflictes de caràcter civil que tinguin com a escenari l'espai públic o l'espai privat d'ús compartit com poden ser les comunitats de propietaris.

COMUNITAT DE PROPIETARIS

La llei de propietat horitzontal estableix que els edificis de veïns amb diversos pisos, locals i altres dependències d'aprofitament independent que pertanyin a diferents propietaris estan subjectes al que s'anomena "règim de la propietat horitzontal". En aquests casos, amb independència del dret que el propietari té sobre el pis o local, també s'és copropietari amb la resta de veïns dels elements comuns de l'edifici, com per exemple, les escales, ascensors, patis, cobertes, canalitzacions, etc. Aquests elements comuns no es poden individualitzar o dividir a favor dels veïns.

Cada propietari té un coeficient de participació sobre aquests elements comuns. Aquest coeficient servirà per determinar el percentatge de cada propietari en els beneficis de la comunitat i en la contribució al pagament de les càrregues.

En definitiva, la comunitat de propietaris és: 1) el conjunt de tots els propietaris dels diferents elements que hi ha en un mateix edifici (locals, garatges, pisos, etc.), i 2) l'òrgan que regula les relacions entre els veïns i veïnes. En conseqüència, la comunitat de propietaris vetllarà per l'adequada utilització i manteniment dels serveis i elements comuns, i organitzarà els aspectes relacionats amb la convivència.

ADMINISTRADORS DE FINQUES

L'any 2010, des dels estudis del Diploma de Postgrau de Resolució de Conflictes Públics i Mediació Comunitària de la Universitat de Girona (UdG), es va dur a terme una investigació sobre els conflictes a les comunitats de propietaris i el cost de la seva resolució per part dels administradors de finques. En aquestes comunitats es donen habitualment un conjunt de problemes i conflictes que generalment són tractats i gestionats pels administradors de finques contractats per la comunitat de propietaris.

La investigació pretenia copsar aquestes problemàtiques i conflictes, les fórmules d'intervencions per part dels administradors i establir el cost dels processos de solució endegats. Mentre que en altres països amb més tradició en la resolució de conflictes hi ha estudis en el càlcul dels costos dels conflictes i dels processos de gestió, a Catalunya, amb només una dècada de pràctica en aquest camp, hi ha poca literatura i dades. El cas de les comunitats de veïns es mostrava adient per iniciar aquest treball i aconseguir unes primeres dades orientatives. L'estudi en qüestió es va dur a terme a través de la realització de disset entrevistes a administradors de finques de les comarques gironines. En els darrers anys, la intervenció d'aquests professionals ha anat guanyant terreny i pes tant a nivell quantitatiu, en el nombre d'edificis administrats, com qualitatiu, passant de l'estricta administració de les finques a "governar" les comunitats, ja que no només s'encarreguen de donar suport i assessorament tècnic administratiu, legal o econòmic, sinó que davant dels conflictes s'encarreguen cada cop més de la gestió relacional entre els veïns i faciliten i, en algun casos determinen, la presa de decisions.

Segons l'article vuitè dels Estatuts del Col·legi dels Administradors de Finques, el camp d'actuació d'aquests professionals no és limitat ni estàtic, sinó que ve determinat per la pròpia dinàmica de les mateixes relacions humanes. Aquesta afirmació ens deixa entendre la vessant relacional i social de la tasca que desenvolupen i la necessitat permanent d'innovar i introduir canvis que responguin a les circumstàncies del moment.

De les funcions recollides en l'article vuitè destaquen les següents: 1) gestionen bens immobles; 2) en alguns casos realitzen tasques de mediació entre propietaris i llogaters, entre propietaris i administracions públiques, i entre els mateixos propietaris; 3) interpreten i apliquen la legislació vigent intentant unificar criteris per tal d'evitar anar a judici amb el conseqüent estalvi econòmic; 4) s'ocupen de conservar i millorar la propietat realitzant tasques de manteniment en previsió de problemes, i buscant la millora constant dels edificis; 5) busquen la ràpida resolució dels problemes, i 6) assessora a les comunitats de propietaris en el compliment de la normativa legal, aconsellant-la en les seves decisions, cuidant el bon funcionament de la comunitat i donant compliment als acords presos en junta de propietaris.

Tenint en compte les funcions principals dels administradors de finques i arran de les respostes dels entrevistats, s'observa com en els últims temps s'ha passat d'administrar la finca i gestionar legal i econòmicament la comunitat a demanar sovint que

aquests professionals s'encarreguin de governar-la. És a dir, gradualment, però sobretot a causa de les tensions sorgides entre els veïns arran de la convivència, de la impossibilitat dels propietaris de posar-se d'acord i/o de generar consens respecte a com actuar en possibles riscos i previsibles situacions conflictives, i sobretot producte de l'increment d'un determinat tipus de conflictes que provoca fortes desavinences, com és la morositat, el propietari ha acabat per delegar en el professional una part de les seves responsabilitats i de la seva capacitat de decisió. En aquest punt, la funció de cercar una ràpida resolució dels problemes, juntament amb les tasques clàssiques i apreciades pels administrats, ha provocat un canvi positiu en la percepció de la feina d'aquest professional i també en les demandes i expectatives dels propietaris. Del que es pot concloure que els administradors han passat amb el temps a governar les comunitats de propietaris. Ara, els veïns volen i esperen que s'administra la propietat, es gestioni la comunitat i que es resolguin tots els problemes que se'n deriven i es donen, entre els quals trobem els conflictes per distints motius.

CONFLICTES RESIDENCIALS I CONVIVENCIALS

Els administradors de finques, en general, es troben amb dues tipologies de conflictes: "residencials" i "convivencials".

Els conflictes "residencials" són els que es generen a les comunitats formades bàsicament per propietaris amb una segona residència, i per llogaters. En aquest tipus de comunitats la tasca de l'administrador és la de realitzar les gestions de bens immobles, i gran part dels conflictes que apareixen estan relacionats amb les propietats de lloguer.

Els conflictes "convivencials" són els que es produeixen en comunitats de propietaris formades per gent amb la seva primera residència i, per tant, els conflictes que es generen són a causa de la convivència o interacció quotidiana, en els espais comuns i simplement pel fet de compartir la responsabilitat de vetllar pel manteniment de la finca.

Malgrat pugui semblar paradoxal, els administradors afirmen que és en les comunitats de primera residència –major contacte i més possibilitats de comunicació– on hi apareixen la majoria de conflictes que exigeixen majors esforços en la seva resolució als administradors de finques. Una major relació quotidiana entre propietaris i l'administrador, d'una banda, i un major grau de convivència entre propietaris, administrador i llogaters, de l'altra, augmenta la probabilitat que es donin conflictes. Més o menys és un efecte similar al factor de la densitat en les finques amb molts de veïns i veïnes. Dit això, podríem fer una segona classificació de la tipologia de conflictes a partir de la freqüència amb la que es troben els administradors:

1. De relació causats per diferents motius. Aquests conflictes entre les persones d'una comunitat estan motivats pels següents motius: escapaments d'aigua, convivència, presidencialisme o lluita de poder, manca de civisme, desconeixement dels veïns i presumpta "sobreocupació", relació entre els diferents agents (administrador de finques, propietari, veïns...) de la comunitat i

- incompliment de les normes internes.
2. Morositat. Aquesta és una de les problemàtiques més freqüents en una comunitat de veïns. Agreujada pel context de crisi econòmica, hi ha poques comunitats que no tinguin un propietari amb problemes per pagar les quotes acordades en la reunió de junta de propietaris. Aquest fet per si sol no deriva en cap conflicte, però si que ho fa quan es repeteixen i augmenten els impagaments i esdevé un factor estructural de l'edifici, repercutint en la relació entre les persones amb enfrontaments per aquest motiu.
 3. Sorolls. en les comunitats de propietaris. N'hi ha de dues classes: 1) els sorolls puntuals que es produeixen en un moment determinat i que no tenen continuïtat en el temps. Són més fàcils de gestionar, ja que independentment del grau de molèstia la seva repetició és molt baixa, i 2) els sorolls continuats de manera constant en el temps i que acaben produint malestar en altres persones. La repetició acaba provocant la percepció que s'intensifiquen en volum i són més molestos.
 4. Gestió dels elements o espais comuns. Gestió d'espais comuns en urbanitzacions, apropiació d'espais comuns, decisions unilaterals d'un veí i incompliment de les normes acordades i deixadesa dels elements comuns, degradació per usos, etc.
 5. Propietaris *versus* constructors. Els conflictes entre propietaris i constructors o promotors d'habitatges. Són fets excepcionals que generen un desgast molt gran en els administradors i els propietaris. Afecten negativament la gestió de l'administrador de finques, i en volum, arran de la bombolla immobiliària: es donen casos de comunitats amb només quatre pisos venuts, fet que comporta que els propietaris conjuntament no puguin fer front a les despeses de la comunitat, predisposant i generant conflictes.
 6. Reconeixement professional. Falta de reconeixement de l'administrador de finques per part dels propietaris a causa de la manca de solució o *sine die* d'algun altre conflicte anterior. Guanyar la confiança dels propietaris esdevindrà el gran cavall de batalla del professional i fer-ho pot millorar la gestió d'una comunitat.
 7. *Blocking*. Es tracta d'una variant d'assetjament psicològic que es produeix en una comunitat de veïns i en el qual hi estan implicats els següents actors: 1) un agredit, 2) un agressor, i 3) uns espectadors actius, és a dir, aquells que hi estan implicats, afectats o interessats, però fan sense fer res. A diferència d'altres conflictes aquests passen més desapercebuts i per combatre'ls cal actuar des d'una vessant jurídica i social²⁸.
 8. Llogaters. La llei de propietat horitzontal específica que l'òrgan de govern el formen els propietaris de l'edifici. Això significa que els administradors de finques només tenen responsabilitat davant els propietaris i, per tant, no tenen

²⁸ Emanuela Carmenati, administradora de finques, ha detectat i analitzat aquest tipus de conflictes en comunitats de veïns.

competències per tractar o actuar envers els llogaters. Aquest fet acaba generant conflictes en les comunitats on l'actor principal és la relació llogater-resta de veïns.

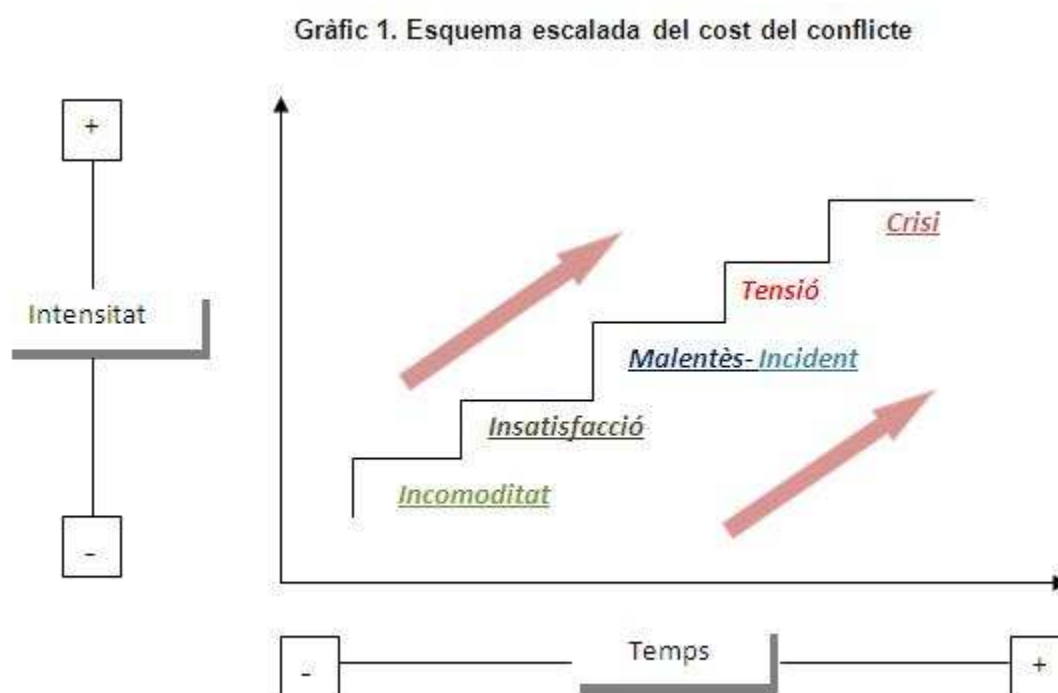
EL COST DELS CONFLICTES PELS ADMINISTRADORS DE FINQUES

En l'estudi esmentat anteriorment ("El cost dels conflictes pels administradors de finques. Cap un model més econòmic de resolució de conflictes") es detecten diferents situacions conflictives durant l'administració i gestió anual de les comunitats de propietaris que generen un cost econòmic en la intervenció dels administradors de finques.

Per a la realització d'aquest càlcul es parteix dels coneixements científics de la Resolució de Conflictes, de la pràctica de la GAC i la Mediació Comunitària a Catalunya fins ara, i de les dades facilitades pels administradors en les entrevistes que juntament han permès establir dues premisses.

Primera premissa: en els conflictes es produeix una escalada. Una escalada és un procés per fases d'intensificació o acumulació de desavinences, incidents, malentesos, tensions i crisis en el temps. Aquesta evolució i intensificació de problemes genera una escalada del cost del conflicte en la seva resolució. Quant més intens sigui i més temps passi, més costós serà el procés per a la gestió del conflicte i per a l'assoliment d'un acord.

En el gràfic 1 veiem com l'escalada del cost del conflicte es pot explicar per les dues variables esmentades: d'una banda, la intensitat o increment de tensió i, de l'altra, el temps transcorregut. A mesura que avança el temps observem que s'acumulen els problemes i conflictes i, per tant, creixen les dificultats i, en conseqüència, els costos per abordar-los, tractar-los positivament i poder resoldre'ls. El manteniment dels conflictes en el temps en alguna de les seves fases o oscil·lant cap a avall o cap amunt, lluny de solucionar-se, fan augmentar les despeses en la seva gestió.



De la mateixa forma, s'observa que la intensitat del conflicte va creixent a mesura que s'avança en l'escalada conflictual, amb distintes fases, que es poden repetir, fer un salt qualitatiu o succeir-se idealment una darrera l'altra. Com més amunt estem de l'escalada més intens serà el conflicte i més dificultats, esforços i recursos –costos– es donaran i s'hauran d'abocar. En resum, a mesura que l'escalada del conflicte –fases de diferent intensitat i en un temps– augmenta, el cost de la gestió i resolució s'incrementen.

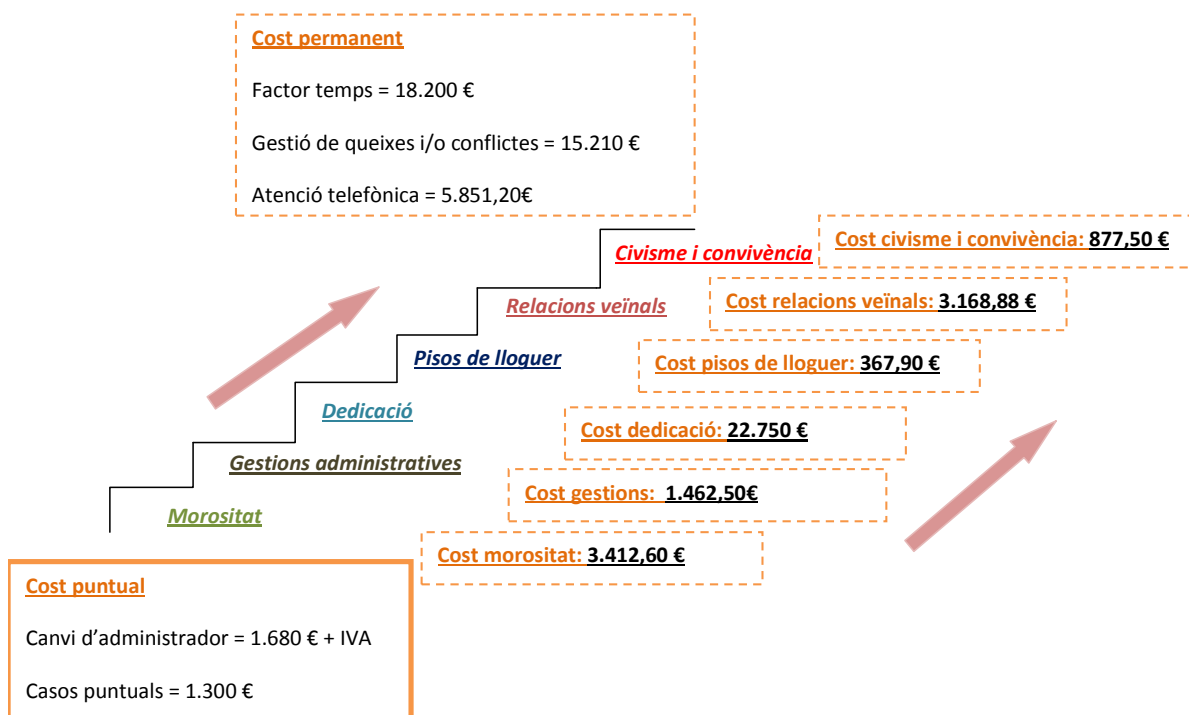
Segona premissa: durant un any, un administrador de finques gestionarà els diferents conflictes presentats anteriorment independentment de la proporció de cada tipologia. Per fer un càlcul aproximat del cost en la resolució dels conflictes per part d'aquest professionals, s'han de tenir en compte un seguit de dades resultants de la informació facilitada per la mostra d'administradors de finques de les comarques gironines entrevistats en relació a la seva activitat:

1. Si bé en algun moment totes les comunitats poden presentar conflictes, el 40% que gestiona un administrador en presenten habitualment.
2. La mitjana de comunitats que gestiona un administrador és de 175.
3. Un administrador dedica 7,2 hores al dia a la gestió de queixes i/o conflictes, de les quals tres són d'atenció telefònica.
4. En els casos de conflictes que impliquen gestions administratives, la dedicació és de 10 hores, i al llarg de l'any es donen 15 casos d'aquest tipus de conflictes.

5. El sou mitjà d'un administrador de finques és de 1.300 € mensuals.
6. La mitjana de treballadors per administrador és de vuit.
7. Un treballador gestiona de mitjana 21 comunitats.
8. Existeix una relació d'un llogater per cada 10 propietaris
9. Un administrador gestiona una mitjana de 15 casos de conflictes generats per llogaters.
10. Les comunitats que deixen de comptar amb els serveis del seu administrador tenen de mitjana 20 pisos o departaments.

Amb aquestes dades i de les premisses establertes, es pot fer un càlcul aproximat del cost econòmic –esforços, temps, despeses, recursos, etc.– del conflicte –en funció de la tipologia de problemàtiques detectades i esmentades anteriorment–, tenint en compte el procés d'escalada que se'n deriva generalment en les comunitats de propietaris i de la gestió dels administradors de finques a partir dels procediments i instruments tradicionals al seu abast i utilitzats fins ara.

Gràfic 2. Escalada del cost del conflicte a les comunitats de propietaris en xifres



Del gràfic 2 es pot afirmar que els factors que major cost generen en la resolució dels conflictes per part dels administradors de finques són la dedicació en temps, la gestió de queixes i/o conflictes i l'atenció telefònica. Totes aquestes activitats tenen un caràcter permanent en el treball d'aquests professionals amb volum de despeses de 39.261,2 €. Cal afegir a aquesta quantitat els costos derivats de casos de conflictes puntuals, per un import de 1.300 €, i les despeses en el cas que finalment es decideixi canviar d'administrador per part del que entra de 1.680 euros més l'IVA –actualment és del 21%–, fet que representaria 2.032,8 € més.

Aquests factors són els que tenen a veure amb els costos permanents i puntuals que formen part de l'estructura de la comunitat –conflictes relacionats amb la gestió organitzativa per part de l'administrador– i que tenen relació directa amb el comportament dels administrats –conflictes on el component relacional és la coordenada principal, com per exemple el civisme, la convivència o la comunicació entre els propietaris o veïns de la comunitat–.

Els costos puntuals dels conflictes són aquells que d'entrada no es tenen mai en compte però que apareixen al llarg de l'any. És una despesa variable associada a un problema no previst per l'administrador de finques, ja que és fruit d'una situació conflictiva sobtinguda al llarg de l'any. En canvi, el cost permanent és aquell que es comptabilitza cada any. És un cost fix per l'administrador de finques i és fruit de la gestió anual que realitza, ja que els conflictes es repeteixen amb diferent intensitat cada any.

Des del punt de vista de la tipologia dels conflictes, els que ocasionen més costos són els de dedicació, amb un import de 22.750 € anuals i entesos com els recursos esmerçats pels administradors de finques per a gestionar la comunitat i els seus conflictes, i evitar que escalin. Aquesta dedicació és un element clau en els costos, sobretot per l'elevat temps dedicat en els incidents, resolent-los, tractant que no creixin en intensitat i impossibilitant l'aparició de nous. El càlcul del cost de la dedicació és el conjunt d'hores que pot destinar aproximadament un administrador per preparar les reunions anuals de les comunitats de propietaris on hi ha conflictes. Després hi ha la morositat amb 3.412,60 €, que sovint és el punt de partida d'escalades conflictuals i l'aparició d'altres conflictes. La morositat, si bé no genera d'entrada situacions de molta tensió, més aviat incomoditat, preocupació i insatisfacció en la comunitat de veïns, la seva acumulació pot fer escalar fins a la fase més àlgida dels conflictes amb problemes greus de comprensió, civisme o convivència.

Precisament, els conflictes que tenen a veure amb relacions veïnals, civisme, convivència i pisos de lloguer seran els més difícils de resoldre, ja que són el resultat de l'evolució en el temps de les incomoditats, insatisfaccions, malentesos, incidents, tensions i crisis que es produeixen a la comunitat.

L'escalada del cost dels conflictes en una comunitat de veïns segueix una evolució com la que es pot veure en el gràfic 2, amb la morositat sovint en les primeres fases i amb l'aparició d'altres problemes a posteriori o paral·lelament que incrementen la intensitat de les situacions i, en conseqüència, la dificultat de gestionar-les amb el

corresponent augment de les despeses pel seu tractament i de la seva resolució per part de l'administrador. Així, el gràfic ressegueix una tendència a l'alça en la qual un conflicte que es troba a la part més alta és més intens, té un temps desenvolupant-se o mantenint-se, comportant un cost és més elevat per totes les parts d'intervenció, però sobretot, ja que aquestes són les dades de què disposem, per part de l'administrador de finques. I és que a dalt de tot trobem tots aquells conflictes de relació entre els veïns que quan esclaten és perquè tenen un històric –fa molt de temps que hi ha alguna que va malament i que no funciona–.

Retornant a les dades econòmiques, la suma d'aquests factors representen un cost total anual –sumatori dels costos permanent, puntual i de les tipologies de conflictes detectades en l'escalada del gràfic– de 74.280,58 € en la gestió dels conflictes en les comunitats de propietaris per part dels administradors de finques.

Tot i que les dades estan extretes d'una mostra d'administradors i, per tant, el cost calculat és aproximat, es pot afirmar que la despesa generada per a la gestió i resolució de conflictes en relació a la resta de tasques diàries d'aquests professionals és molt elevada.

Tenint en compte aquestes dades, des del punt de vista de la comunitat de propietaris i a nivell públic es poden fer un seguit de consideracions respecte la importància de la gestió dels conflictes i del seu corresponent cost:

- Malgrat es fa difícil fer una previsió, els propietaris d'una comunitat que tenen contractats els serveis d'administració de finques només els comporta un cost de 1.062 € anuals en la gestió de conflictes. És molt probable que sense aquests serveis, la resolució d'aquestes situacions esdevindrien inviables, tal com s'ha pogut observar en les poblacions on ha calgut posar en marxa en els darrers anys projectes de suport a les comunitats i de gestió de conflictes amb més o menys èxit.
- Seguidament, la inexistència d'aquests professionals en determinades comunitats de veïns amb problemes i conflictes quotidians comporta una despesa per part de les administracions públiques. Per tant, el treball dels administradors de finques aporta un estalvi econòmic i social per a les institucions públiques i per al veïns i veïnes ja que, com s'ha comentat, es dona un buit de governabilitat i d'afrontar i tractar determinats conflictes per diversos motius –manca de competències en la comunicació i en el tractament d'aquestes situacions, evitar discussions i enfrontaments, fugir de les responsabilitats, etc.

En aquest sentit, es pot afirmar que la tasca en la resolució de conflictes per part dels administradors de finques en les comunitats de veïns i veïnes produeix un estalvi a l'administració pública. Aquesta acció es veu complementada per part d'aquests professionals en el dia a dia amb la seva activitat que proporciona una situació d'estabilitat i de seguretat als propietaris, a la comunitat i a la societat.

LA GAC A LES COMUNITATS DE PROPIETARIS

A les comunitats de propietaris es donen conflictes per diferents motius que generen una despesa considerable en temps i en diners. Quants més conflictes hi hagi i més temps perdurin, major cost econòmic de gestió i resolució.

En la situació actual, “la recerca ràpida” de la resolució de conflictes ocupa una part important del temps dels administradors –es parla de 7,2 hores de gestió de queixes i conflictes al dia–. En aquestes condicions, a més d’aquest cost, l’assoliment o no d’una solució pot determinar la percepció d’eficàcia i la satisfacció dels propietaris sobre la seva feina dels administradors o en cas contrari produir una nova despesa arran dels conflictes entre els primers i els segons i, finalment, per la substitució per un nou professional. En conseqüència, cada vegada més la contractació dels serveis d’un o altre administrador dependrà de la capacitat de gestionar amb èxit els conflictes.

A més, en un context on els propietaris deleguen les seves responsabilitats en els administradors, s’entén que el bon govern d’aquestes comunitats depèn cada cop més de la capacitat de trobar solucions als conflictes que es donen. Així a l’igual que en la relació entre els governs i la societat a nivell públic, la governabilitat en les comunitats de veïns vindrà donada en gran mesura per la qualitat dels processos en la gestió i resolució de conflictes.

Si bé aquesta situació de l’establiment gradual d’una cultura de la delegació dels propietaris pot semblar, des d’un punt de vista de la gestió de les comunitats i dels seus problemes, molt positiva per part de l’administrador, ja que d’entrada facilita el tractament unilateral dels conflictes i la determinació del tipus de gestió adient per a la comunitat, les qüestions principals a tractar immediatament i més endavant; només ho serà sempre i quan es trobi i proposin “ràpides” i satisfactòries solucions. Tanmateix, a curt i mig termini, aquest fet també pot comportar, quan no s’obtinguin resultats, immediats un estat d’insatisfacció cap al servei que ofereix l’administrador. Si a la llarga es manté aquesta situació, pot créixer una percepció de manca de qualitat en el servei que afecti la governabilitat de la comunitat derivada de l’aparició de situacions conflictives –ja que la idea de conflicte queda associada al servei de l’administrador de finques i al bon govern–. L’obtenció d’una solució suposa l’èxit de l’administrador. La manca de resolució del conflicte i l’aparició de nous problemes, el fracàs de la seva gestió davant de tots.

En síntesi, el conflicte ha esdevingut una coordinada bàsica en l’activitat dels administradors, i la gestió i la resolució de conflictes un espai central i una tasca bàsica de la seva funció professional, amb un cost afegit elevat. Només des d’aquest punt de vista s’entén els esforços –temps, recursos i diners– que aquests professionals hi dediquen, ja que de l’èxit o el fracàs d’aquest procés en depèn cada cop més el manteniment del servei i noves contractacions. Però també s’observa pel cost assumit –procés en relació al resultat–, que els processos i instruments utilitzats no són els millors, ja que com afirma Vinyamata, arran de l’anàlisi tant dels conflictes internacionals com

personals, els mitjans utilitzats que tinguin un cost superior al resultat obtingut es poden definir com a negatius, equivocats o inconvenients²⁹. En aquest context, cal dotar els administradors de finques de nous i millors instruments i estratègies per a gestionar el conflicte i reduir el cost econòmic associat.

A la pràctica, aquesta manera de gestionar els conflictes no només aconseguirà la finalitat plantejada sinó que, com es comentava al principi d'aquest article, esdevé un factor molt rellevant en la governabilitat, que implicaria la interrelació més sensible entre els diferents membres de la comunitat –administradors, propietaris i llogaters– a partir de la confiança mútua, de la corresponsabilitat i d'una visió positiva del conflicte.

ACORD I CONSENS, BENEFICI I SATISFACCIÓ

En aquest àmbit, els procediments de mediació comunitària i de GAC, presentats en les primeres pàgines, es mostren convenients i adients per intervenir de forma positiva i econòmica en els conflictes generant acords o consensos.

Cal recordar que l'aplicació d'aquests procediments comporta la implicació de les persones sobre el contingut a tractar i el procés a desenvolupar, i en conseqüència la seva corresponsabilitat en la decisió final. Aquest fet situa l'administrador de finques com una figura medidora o facilitadora que ajuda a propietaris i veïns en conflicte a trobar l'acord més satisfactori i/o promoure la generació del consens respecte la comunitat i les passes a seguir en futurs riscos o situacions conflictives.

En l'aplicació d'aquests procediments s'haurà de tenir en compte els incentius compatibles dels principals agents en la resolució dels conflictes, que són maximitzar, d'una banda, els beneficis per part dels administradors de finques³⁰ i, de l'altra, la satisfacció, la utilitat i el benestar dels propietaris respecte els serveis contractats³¹.

Així caldrà considerar com les dues tipologies de procediments de GAC, la que cerca assolir acords i la de generar consens, poden ajudar a reduir el cost permanent i puntual del cost d'intervenció per part dels administradors de finques o fins i tot l'obtenció de més beneficis, i l'afectació d'aquest cost en la utilitat i la satisfacció dels veïns per la prestació del servei, amb el manteniment del seu preu i, fins i tot, si és possible amb una disminució.

Així, el primer grup tècniques i mètodes, que tenen com a objectiu assolir un acord o una solució a un problema delimitat o a un conjunt de temes limitats, dotaran els administradors de finques de renovats i millors instruments de gestió, en l'acció més reactiva i a curt termini, un cop ha aparegut el conflicte i ha estat detectat o comunicat per

²⁹ Vinyamata, E.: 2009, *Conflictología. Curso de resolución de conflictos*, Barcelona, Ariel.

³⁰ Un administrador de finques és una empresa que té per objectiu maximitzar el seu benefici. Les decisions que adopti acabaran afectant les comunitats de propietaris i, per tant, haurà de tenir en compte que el seu objectiu concordi amb el de l'economia domèstica (la comunitat de propietaris) a qui ofereix els seus serveis. Una disfunció entre aquests objectius pot generar conflictes amb un elevat cost econòmic.

³¹ Les persones o propietaris que viuen en una comunitat conformen una economia domèstica que prendrà la decisió de contractar un administrador de finques en funció del seu nivell de renda, i amb la voluntat de maximitzar la seva satisfacció, benestar i/o utilitat.

alguna d'ambdues parts o per un tercer encaminada a resoldre un conflicte concret, ja existent. Aquesta forma d'actuar provoca actualment disfuncions en el funcionament i l'administració ordinària de la comunitat, incrementant el cost de la seva gestió.

El segon conjunt de procediments aportaran fórmules de caràcter preventiu i estratègic a partir d'un conjunt d'activitats destinades a plantejar qüestions rellevants per a la comunitat i trobar acords sobre temes de gran abast o de futur. No es tracta tant de resoldre problemes o de trobar mecanismes d'actuació com d'aproximar-se conjuntament a la complexitat i als conflictes de la comunitat i dels diferents membres que operen generant processos i espais de reflexió, i per desenvolupar l'esperit comunitari, cívic i col·lectiu i prendre decisions a mig i llarg termini.

Respecte als conflictes en les comunitats de propietaris, i tenint en compte els factors que generen despeses permanents i puntuals i els incentius dels agents implicats, la mediació comunitària i la GAC pot reduir el cost de la gestió del conflictes, com a:

Procediments específics i testats per a la resolució de conflictes públics, comunitaris i col·lectius

Aquests procediments estan dissenyats per a la gestió i resolució de conflictes, tenen aquesta finalitat i, per tant, són específics. S'utilitzen amb aquest objectiu en aquest àmbit i en d'altres distints, estan testats i funcionen. Això permet una reducció en temps i recursos per part dels Administradors, respecte els instruments actuals i davant la temptació de crear-ne de nous per aquestes situacions, ja que es disposa d'unes eines que només cal aplicar. Potser caldrà adaptar-ne algun a les característiques d'un conflicte o a la tipologia existent, però es tracta de replicar i acomodar, amb els avantatges en temps i resultats que comporta.

Per als propietaris, la seva aplicació generarà un plus de professionalitat –una fórmula pautaada per tractar els conflictes– respecte l'administrador, i alhora un sentiment més gran de seguretat ja que es disposa de procediments que funcionen i poden oferir resultats. Per tant, s'incrementa la percepció d'utilitat i la satisfacció en el servei, tenint en compte que aquest no ha sofert cap increment de preu. Si bé els nous processos exigeixen la participació dels implicats en el procés de solució del conflicte i, en conseqüència, una despesa en temps per part dels propietaris, això els permet vetllar més d'a prop per la consecució dels seus interessos, alhora que suposa una experiència personal i comunitària motivant.

La possibilitat de tractar els conflictes, entre els interessos aparentment incompatibles, dels propietaris d'una comunitat a través del primer grup de tècniques pot facilitar el tractament dels temes ordinaris en les assemblees anuals de propietaris, concretament limitant el nombre de qüestions tractades en el torn obert de preguntes, amb la corresponent disminució de costos en temps dedicat a la reunió per part dels assistents. Prèviament, haurà permès també la reducció de despeses derivades de la preparació d'aquests reunions per parts dels professionals, ja que determinats conflictes són tractats per mitjà de processos de mediació en paral·lel.

Procediments pautats que doten de criteris nous i paràmetres per a la intervenció

Des del punt de vista dels costos dels conflictes a les comunitats per part dels administradors, la posada en marxa d'aquests processos, com a conjunt d'actuacions pautades i destinades a la gestió i/o resolució del conflicte, pot generar respecte als procediments actuals major eficàcia i rendiment de la intervenció. Per exemple, entre el primer grup de tècniques la mediació aporta unes pautes de funcionament que han de ser acceptades per totes les parts implicades en el conflicte, oferint un procés alternatiu als fins ara utilitzats per tractar el conflicte. Aquest procés té un inici i un final, un nombre de reunions acotades i, per tant, està limitat amb el temps. Aquest és un aspecte cabdal si es té en compte que el cost permanent més alt és el del temps amb un import de 18.200 € anuals. L'aplicació d'aquests processos generarà d'entrada una visió positiva de l'acció de l'administrador de finques augmentant la satisfacció del propietaris respecte el seu servei, i més si no hi ha un augment en el preu i, en conseqüència, s'incrementa la percepció de màxima utilitat. Ja hem considerat que amb aquests procediments s'obtenen resultats.

Respecte a les reunions de la comunitat, un cop els conflictes entre propietaris són tractats a través de tècniques pautades de GAC i mediació comunitària, es podrà facilitar la incorporació de nous punts en l'ordre del dia de les assemblees ordinàries o realitzar convocatòries extraordinàries pel tractament d'altres temes i/o problemàtiques pendents, per a l'avançament d'informació sobre noves regulacions i normatives – antenes de televisió, urbanístiques, mediambientals, etc.– que puguin afectar a mig o llarg termini la comunitat i que requereixin d'una decisió consensuada, si bé pot semblar d'entrada que aquestes noves reunions representen un augment de costos en temps, desplaçaments, etc. L'aplicació dels procediments que tenen com a finalitat la generació del consens en temes de gran o llarg abast, i que afecten tota la comunitat o un nombre important dels propietaris, permet als administradors –juntament amb als veïns– preveure possibles repercussions negatives i riscos derivats de problemes pendents o canvis en el funcionament ordinari –possibles costos si es tracten de forma reactiva– i planificar la intervenció sense la pressió d'assolir una solució immediata i neutralitzant les despeses associades a aquest tipus d'actuacions urgents.

Respecte les queixes puntuals o els conflictes sobrevinguts, en funció de la seva naturalesa, podran ser incorporats i tractats a partir dels dos tipus de procediments pautats –acord i consens–, reduint despeses sobrevingudes en el seu tractament per part dels administradors i evitant l'escalada conflictual, la tensió en el clima de la comunitat i els corresponents elevats costos que es deriven de la tendència a l'alça del conflicte.

Més competències per l'administrador i els propietaris i més estabilitat per a la comunitat

Estudis elaborats als Estats Units mostren com afrontar els conflictes amb procediments de GAC i de mediació comunitària produeix enormes beneficis i augmenta

la satisfacció de les parts implicades, mentre que no saber com fer-ho, no disposar de les habilitats i instruments o negar-s'hi, és molt costós³². Les investigacions en diferents empreses i organitzacions privades i públiques van copsar com l'assoliment d'habilitats fonamentades en la GAC i/o RAC feia augmentar la productivitat, disminuir costos, incrementar beneficis, créixer la satisfacció dels clients i dels treballadors, i de retruc un conjunt de millores substancials en l'organització. Concretament, van arribar a la conclusió que: 1) la majoria d'empreses perdien entre el 20% i el 80% del seu rendiment potencial a causa de la incapacitat dels líders i els treballadors per abordar i dominar la gestió de conflictes; 2) un augment del 18% en l'ús de les habilitats en la gestió de conflictes corresponia a una millora de la productivitat de més del 40%, d'un 30% en la qualitat del servei i d'un 20% de la satisfacció. Per tant, aquests percentatges mostren com l'aplicació de la GAC i mediació comunitària suposarien per als actors implicats en la gestió dels conflictes de les comunitats de veïns una reducció de costos importants, però també i sobretot per als administradors un increment de la productivitat de la seva feina – caldria, un cop aplicats, quantificar-ho–, i una millora de la qualitat del servei en les comunitats.

Com s'ha comentat unes línies mes amunt i a l'inici d'aquest article, les formules de GAC i de mediació comunitària basen la seva actuació en la implicació activa de les persones i/o grups en el conflictes i en la seva efectiva capacitat de decisió. En el nostre cas, són els propietaris amb conflictes els que han de decidir amb l'ajuda de l'administrador, que actua com a mediador en la recerca d'un acord, o com a facilitador, en la generació d'un consens, la solució del conflicte. Això inevitablement comporta d'entrada un increment de competències per part de l'administrador i del seu personal per poder aplicar aquests procediments amb èxit, però també un augment gradual i de vegades implícit d'habilitats dels propietaris i veïns que passin per aquests processos i participin d'aquestes espais de decisió. A mig i llarg termini això comportarà una reducció de despeses de casos sobrevinguts comunicats a l'administrador, ja que els propietaris es probable que no facin escala les seves desavinences o incidents i provin de resoldre-les negociadament. A curt termini és possible que els conflictes es continuïn donant, però que el volum de feina desenvolupat per l'administrador, com la durada de les discussions, disminueixin.

La implicació dels propietaris en els procés de gestió i resolució de conflictes significarà el retrobament amb els seus problemes i el compromís de tractar de donar-los resposta amb l'ajut de l'administrador de finques de la forma més satisfactòriament i ràpida possible. La solució ja no dependrà únicament de les gestions que faci un professional, sinó de totes les parts implicades. Als propietaris els permetrà representar més fidelment els seus interessos i comunicar-los d'una forma més efectiva, ja que els orientarà cap a la recerca d'un acord o d'un conjunt de propostes de solució. Aquestes

³² Patterson, K.; Grenny, J., McMillan, R.; Switzler, A.: 2006, *Confrontaciones cruciales*. Barcelona, Gestió 2000.

competències incrementen la satisfacció respecte el procés de GAC, però també un augment de la utilitat del servei contractat, i més sinó puja el preu o ho fa molt poc. D'aquesta manera, la percepció negativa de l'administrador produïda per l'associació amb el conflicte i sobretot per la seva costosa i lenta resolució s'anirà esvaint gradualment, fent emergir una imatge positiva del treball desenvolupat. Si fins ara la pèrdua de credibilitat i reconeixement de les funcions de l'administrador de finques quedaven reflectides en el fet que anualment de mitjana una o dues comunitats passen a contractar un altre administrador. Amb l'aplicació de la GAC i la mediació comunitària, no només no es perdran aquestes comunitats, sinó que pot suposar l'interès de potencials clients d'altres comunitats que voldran contractar el seus serveis.

Tot plegat aporta estabilitat a les comunitats on abans es donaven un seguit de conflictes amb un cost permanent i puntual força elevat i un clima de continua tensió.

CONCLUSIONS

En els darrers 12 anys, a Catalunya s'han dut a terme amb èxit una munió de projectes, programes, experiències de Gestió i Resolució Alternativa de Conflictes i de mediació comunitària per part d'institucions i organitzacions, facilitant un corpus de coneixement pràctic a partir de fórmules i procediments específics i paütats d'intervenció en diversos àmbits socials.

A partir d'un seguit d'investigacions efectuades respecte aquests projectes en diferents moments d'aquest període –2000, 2004, 2008 i 2009–, es pot afirmar que la GAC és una realitat viscuda a Catalunya. Una realitat objecte de reflexió i desenvolupament, així com d'intercanvi de coneixement, que esdevé una resposta a una necessitat comunitària i social, com és el conflicte, a favor del diàleg i la convivència, i a partir de la creació, manteniment i execució de processos, per assolir acords com per generar consens, per part d'institucions públiques i d'entitats privades.

Aquests processos es basen en la creació i generació d'espais de diàleg amb la implicació de la ciutadania per donar resposta a les demandes, necessitats i interessos individuals i col·lectius. Això ha comportat un guany de qualitat de l'acció de govern i de modernització de les seves administracions a través de l'assoliment de solucions més eficaces, eficients, satisfactòries i durables.

Dels primers projectes de GAC o RAC –2000 i 2004–, impulsats bàsicament per l'administració pública local i pels seus professionals en diferents àmbits –comunitari, social, escolar, immigració, seguretat, medi ambient, etc.–, es passa l'any 2006 –època de molts ingressos a la hisenda local– a la creació de serveis de mediació ciutadana sobretot en ajuntaments de l'àrea metropolitana a través del suport de la Diputació de Barcelona. Aquests serveis s'afegeixen com a una estructura més dins de l'entramat de l'administració municipal, externalitzant la prestació a entitats privades. Paral·lelament, en altres municipis i comarques del país es mantenen la resta de projectes que s'entenen geogràficament i amplien àmbits d'actuació –urbanisme, salut, comunitari– amb subvencions d'altres administracions, en concret de la Generalitat de Catalunya.

Aquestes pràctiques es donen en els municipis amb més densitat de població, subratllant el caràcter urbà d'aquest fenomen.

Dels projectes analitzats el 2008-2009, destaquen els de suport a les comunitats de veïns que tracten d'abordar i gestionar positivament les situacions conflictives, per a millora del seu funcionament i de la convivència. Aquestes experiències són interessants, ja que s'aplica la GAC en el primer espai de conflicte col·lectiu –presa de decisions, espais compartits i convivència– i amb repercussions públiques –d'intervenció dels governs a través de polítiques de seguretat, però també de suport i mediació–, motivant l'elaboració d'un nou estudi amb l'objectiu de detectar i analitzar el tipus de conflictes, les formules de gestió aplicades i a posteriori calcular el seu cost i les despeses associades per part dels professionals de l'administració de finques.

I és que aquests professionals tenen, entre les seves funcions, la realització de tasques de mediació. A més, en els últims temps els administradors, per petició, delegació o despreocupació dels propietaris, han passat d'administrar les finques i gestionar legal i econòmicament les comunitats a governar-les: a causa de les tensions sorgides entre els veïns, de la impossibilitat dels propietaris de posar-se d'acord i/o de generar consens enfront de riscos i previsibles situacions conflictives i producte de l'increment de la morositat, que provoca fortes desavinences, els propietaris han delegat en l'administrador una part de les seves responsabilitats i de la seva capacitat de decisió. A més, en un context de delegació de les seves responsabilitats en els administradors, s'entén que el bon govern d'aquestes comunitats depengui de l'activitat i la capacitat de trobar solucions als conflictes que es donen. A l'igual que a nivell públic, la governabilitat en les comunitats de veïns vindrà donada en gran mesura i cada cop més per la qualitat dels processos en la gestió i resolució de conflictes.

Les dades econòmiques mostren que el cost de la gestió dels conflictes en les comunitats de propietaris per part d'un administrador de finques és 74.280,58 € anuals. La tipologia de conflictes que sovint genera més despeses és inicialment la morositat i després els de relacions veïnals, la manca de civisme, la dificultat de convivència i els pisos de lloguer, com a millor expressió de l'evolució en el temps de les incomoditats, insatisfaccions, malentesos, incidents, tensions i crisis que es produeixen a la comunitat.

“La recerca ràpida” de solucions –apartat 5 de l'article 8 dels estatuts dels administradors de finques– ocupa molt de temps de treball: 7,2 hores de gestió de queixes i conflictes al dia. En aquestes condicions, a més d'aquests costos, la resolució o no dels problemes determina, cada cop més, la percepció d'eficàcia i satisfacció dels propietaris cap a la feina i el servei dels administradors, o en cas contrari produir una despesa afegida per la substitució d'aquest professional. En conseqüència, sembla que la contractació d'un o altre administrador de finques dependrà de la gestió dels conflictes que se'n faci.

Des del punt de vista dels incentius dels administradors i dels propietaris-veïns, la GAC i la mediació comunitària poden ajudar a reduir aquest cost i les despeses associades a partir del fet que estem davant de procediments específics per aquesta

finalitat –existeixen, es poden fer servir i estan testats-pautats–, amb un protocol d'actuació, unes fases i uns criteris de treballs ordenats- i que atorguen unes competències i habilitats que fan guanyar prestigi a l'administrador, estabilitat a la comunitat i seguretat als propietaris.

En aquest sentit es pot afirmar que la tasca en la resolució de conflictes per part dels administradors de finques en les comunitats de veïns i veïnes produeix un estalvi al món públic. La inexistència d'aquests professionals en comunitats de veïns amb problemes i conflictes i amb un buit de governabilitat repercuteix econòmicament en les administracions públiques. Aquesta acció es veu complementada, ja que l'administrador de finques proporciona una situació d'estabilitat i de seguretat als propietaris, a la comunitat i a la societat, amb el corresponent nou estalvi social.

ANNEX**Taula 1. Finalitat de les experiències 2000 i 2004¹³³**

ACORD
> Seguretat ciutadana, policia de proximitat de L'Hospitalet de Llobregat
> Defensors institucionals, Sindicatura de Greuges de Lleida
> Defensors institucionals, Sindicatura de Greuges de Vilafranca del Penedès
> Defensors institucionals, defensor del ciutadà de Ripoll
> Defensors institucionals, defensor del ciutadà de Girona
> Defensors institucionals, Oficina per a la No-Discriminació de Barcelona
> Defensors institucionals, defensor del ciutadà de Santa Coloma de Gramenet
> Serveis socials municipals, mediacions socials a Badalona
CONSENS
> Seguretat ciutadana, NAPAP
> Participació ciutadana, Barri Educador de Mataró
> Àmbit socioescolar, IES Blanxart de Terrassa
> Àmbit socioescolar, Manlleu
> Àmbit immigració, Projecte Alcántara
> Defensors institucionals, Oficina per a la No-Discriminació de Barcelona
> Participació ciutadana, Trinitat Nova
> Participació ciutadana, Pla Estratègic de Rubí
> Àmbit immigració, Col·lectiu Baula de Sant Pere de Ribes
> Serveis socials municipals, mediacions socials a Badalona
> Serveis socials municipals, Sant Feliu de Codines
> Serveis socials municipals, Mollet del Vallès
> Medi ambient, Projecte Residu Mínim
> Àmbit socioescolar, integració escolar a Vic
> Defensors institucionals, Fòrum de Síndics i Defensors Locals
> Seguretat ciutadana, PAVEMENT-TRANSFER-COMPAS
> Àmbit socioescolar, IES Cavall Bernat de Terrassa
> Àmbit immigració, Projecte ZOCO-ARATNACLA-COLOMA
> Medi ambient, Projecte Reducció de Residus
> Participació ciutadana, Pla Integral de Mataró
> Participació ciutadana, AMEDIAS

Font: elaboració pròpia

³³ Per més informació podeu consultar el capítol 23 ("Acord i consens. La mediació comunitària i la gestió alternativa de conflictes a Catalunya"), de X. Pastor, en els *Materials del Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya* (AA VV, 2009).

Taula 2. Finalitat dels projectes de GAC a la demarcació de Girona, 2008-2009

ACORD	CONSENS
Girona: servei de mediació de conflictes de la Policia Municipal	Dinamització de família als barris de Sant Narcís i Santa Eugènia
Girona: Defensor de la ciutadania	Procés Pla Usos de la Devesa
Ripoll: Defensor del ciutadà	Agenda 21 Ripollès
Olot: campanya de promoció i comunicació del Barri Vell	Olot: dinamització comunitària
Girona: Fem feina	Olot: construcció del mapa social del barri
Girona: lluita contra l'absentisme escolar	Olot: campanya de civisme i sensibilització ambiental del Barri Vell
Girona: formació d'adults	Olot: Àmbit de proximitat i mediació de la policia local d'Olot
Girona: Síndic de la UdG	Olot: Prospecció i dinamització comercial
Girona: Pla de promoció comercial al carrer Maçana	Olot: el meu barri
Salt: Servei de gestió de conflictes	Olot: Observatori del Barri vell
Salt: acollida i formació de joves nouvinguts entre 16-18 anys, cercles de conversa i programa de ràdio "El món a Salt"	Girona: Promoció d'accions per a l'equitat de gènere. Pla igualtat
Salt: Melissa	Girona: reforç de centres oberts per a infants i adolescents
Salt: Defensor del ciutadà	Salt: Tallers de sensibilització als IES+ Formació d'estudiants per a la resolució de conflictes+ Mediació cultural en l'àmbit escolar
Salt: tallers de sensibilització als IES+ formació d'estudiants per a la resolució de conflictes+ mediació cultural en l'àmbit escolar	Salt: Servei de suport a les comunitats de veïns + Formació per a les comunitats de veïns
Salt: servei de suport a les comunitats de veïns + formació per a les comunitats de veïns	Figueres: activitats formatives per a joves i adults
L'Escala: Síndic de greuges	Figueres: Bordergames: menús interculturals
Sant Feliu de Guíxols: Síndic de greuges	Santa Cristina d'Aro: pressupostos participatius
Palamós: Síndic de greuges	Gironès: Club social el cercle: Associació família i salut mental de Girona i comarques
Figueres: Mediator amb la comunitat gitana	Província Girona: Pla estratègic Càritas 2007-2013
Figueres: activitats formatives per a joves i adults	Província Girona: Alta Garrotxa: el camí cap a un futur sostenible"
Figueres: Defensor del ciutadà	Girona: Associació comunitària antisida
Gironès: Programa comarcal d'immigració: Servei de mediació	Pla de l'Estany: Consell social municipal
Banyoles: Comissió ajuda directa a la dona	Demarcació de Girona: Creu Roja. Pla 2007-2011
Banyoles: Campanya utilització contenidors de recollida selectiva	Lloret de Mar: Pla Educatiu d'entorn 2007-2008
Banyoles: Pla d'actuació comercial al barri	Roses: Pla educatiu entorn 2006-2007
Banyoles: suport i gestió de comunitats de propietaris	Girona: Pla educació i convivència
Girona: Servei municipal d'Intermediació en matèria d'Habitatge. Habitat	Banyoles: Pla d'igualtat d'oportunitats: civisme, convivència i suport associatiu
Arbúcies: Servei municipal d'Intermediació en matèria d'Habitatge. Habitat	Banyoles: Pla Local de Joventut, 2008-2011
Lloret: Servei municipal d'Intermediació en matèria d'Habitatge. Habitat	Banyoles: foment de la integració a través del lleure
Sils: procés participatiu per a la gestió de l'estany de Sils	Banyoles: Llibre virtual sobre el fet migratori
Besalú: procés participatiu per a la rehabilitació del	Banyoles: suport i gestió de comunitats de

centre històric	propietaris
Alt Empordà: Servei de mediació comunitària	Banyoles: foment i millora locals per instal·lació empreses
Alt Empordà: Servei de mediació intercultural	Banyoles: Pla Territorial de Ciutadania i Immigració: Servei de mediació
Santa Coloma de Farners: Servei de mediació ciutadana	Banyoles: Pla Territorial de Ciutadania i Immigració: Tasques de sensibilització
Colomers: procés participatiu. Una abraçada al Ter	Girona: Font de la Pólvora, Vila-Roja, Grup Sant Daniel i Ramada. Programa integrant accions
Palafrugell: Servei de mediació i convivència	Verges: Compartim. Cap un model d'acollida

Font: elaboració pròpia a partir de l'estudi elaborat per Corbera, C., Matamala, A. i Riera, J.M.

Referències bibliogràfiques i a Internet

- Carrera, E.: 2010, "El cost dels conflictes per als administradors de finques. Cap a un model més econòmic de Resolució de Conflictes". Treball de la Diplomatura de Postgrau de Resolució de Conflictes Públics i Mediació Comunitària de la Universitat de Girona (UdG), Fundació UdG.
- Cotta, M.: 1993, "Los gobiernos", a Bartolini, S.; Cotta, M.; Morlino, L.; Panebianco, A.; Pasquino, G.: *Manual de Ciencia Política*. Madrid, Alianza Editorial.
- Corbera, C.; Matamala, A.; Riera, J.: 2009, "Experiències i projectes de GAC i Mediació Comunitària a les comarques Gironines". Treball de la Diplomatura de Postgrau de Mediació Comunitària i Resolució de Conflictes Públics de la Universitat de Girona (UdG), Fundació UdG.
- Dahrendorf, R.: 1990, *El conflicto social moderno*, Barcelona, Mondadori.
- Délégation interministérielle à la ville et au développement social urbain France. *Médiation sociale et nouveaux modes de résolution des conflits de la vie quotidienne: Actes du séminaire, Paris-Créteil, 21-22-23 septembre 2000 (Rencontres nationales des acteurs de la ville)* Paris, Les Éditions. de la DIV, 2001.
- Dukes, F.: 1997, *Resolving public conflict*, Manchester, Manchester University Press.
- Entelman, R.F.: 2009, *Teoría de conflictos, hacia un nuevo paradigma*. Barcelona, Editorial Gedisa.
- Font, N.: 1998, *Democràcia i participació ciutadana*, Barcelona: Ed. Mediterrània,
- Gresh, A.: 2000, "La democracia como reflexión", *Le Monde Diplomatique*, n. 58-59, any V.
- Levitt, S.D.; Dubner S.J.: 2006, *Economia Freaky*, Barcelona, La Campana.
- Lipsey, R.G.: 1996, *Introducció a l'economia positiva*, Barcelona, Vicens-Vives.
- Mayer, B.S.: 2008, *Más allá de la neutralidad, cómo superar la crisis de la resolución de conflictos*, Barcelona, Editorial Gedisa.
- Moore, C.: 2006, *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*, Buenos Aires, Granica.
- Pastor, X.; et al.: 2000, *Mediació comunitària i Gestió Alternativa de Conflictes. Una guia per a la Governabilitat*. Barcelona, Fundació Jaume Bofill (Finestra Oberta, 15).
- Pastor, X et al.: 2006, *Guia pràctica de la gestió de conflictes en el teixit associatiu i del voluntariat*, Barcelona, Editorial Mediterrània-CONFAVC.
- Pastor, X.; Peris, C.: 2007, *La mediació comunitària i la Gestió Alternativa de Conflictes a Catalunya. De les experiències a les Bones Pràctiques: facilitar la governabilitat*. Maià de Montcal, Centaures del Desert.
- Pastor, X.; Peris, C.: 2008, "La mediació comunitària i la gestió alternativa de conflictes públics. Experiències per facilitar la governabilitat", a Vinyamata, E.: *Conflictes i conflictopologia*, Barcelona, Vinyamata-UOC.

- Pastor, X.: 2009, "Acord i Consens. La mediació comunitària i la gestió alternativa de conflictes a Catalunya", a AA. VV.: *Materials del Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya*, Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada.
- Pastor, X.: 2012, *Conflicte Públic. Trenta articles breus sobre la Resolució de Conflictes*, Amazon Etervisual.
- Patterson, K.; Grenny J.; McMillan R., Switzler, A.: 2005, *Confrontaciones cruciales*, Madrid, Gestión 2000.
- Varian, H.R.: 1987, *Microeconomía Intermedia, un enfoque actual*, 4a edició, Barcelona, Antoni Bosch editor.
- Vinyamata, E.: 1999, *Manual de prevención y resolución de conflictos*, Barcelona, Ariel.
- Vinyamata, E.: 2009, *Conflictologia. Curso de Resolución de conflictos*. Barcelona, Ariel.
- Pàgina web del Departament d'Interior, Relacions Institucionals i Participació de la Generalitat de Catalunya respecte a les ajudes atorgades als ajuntaments per a la mediació en els anys 2005, 2006, 2007 i 2008: <http://www10.gencat.cat/drep/AppJava/cat/ambits/participacio/subvencions/subvencions.jsp> (Consultada el 5 d'abril de 2009).
- Memòria 2006, 2007 i 2008 de la Diputació de Barcelona, Àrea d'Igualtat i Ciutadania, servei de polítiques de Diversitat i Ciutadania: www.diba.cat (Consultada el 3 i el 9 d'abril de 2009).
- Diploma de Postgrau de Resolució de Conflictes Públics i Mediació Comunitària de la Universitat de Girona, Fundació UdG: www.fundacioudg.org, www.resoluciodeconflictes.org, campus.resoluciodeconflictes.org
- Idescat, taxa d'atur: <http://www.idescat.cat/treball/epa?tc=4&id=xc40> taxa de densitat de municipis de més de 20.000 habitants: <http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=250> taxa de persones residents estrangeres: <http://www.idescat.cat/territ/BasicTerr?TC=5&V0=1&V3=864&V4=679&ALLINFO=TRUE&PARENT=1&C TX=B&V1=17155&VOK=Confirmar>.
- (Webs consultades el 29 d'octubre de 2012).



www.icps.cat