





# LA GESTIÓ ALTERNATIVA DE CONFLICTES A LA POLICIA

MOLLET DEL VALLÈS, 2 I 3 DE FEBRER DE 2012



## PROGRAMA

### DIJOUS 2 DE FEBRER

- 9 h **Acollida i registre d'assistents**
- 9.30 h **Inauguració**  
FELIP PUIG I GODES, conseller d'Interior de la Generalitat
- 9.45 h **Presentació**  
NÚRIA AYMERICH I ROCAVERT. Directora de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya
- 10 h **Ponència inaugural**  
EDUARD VINYAMATA. Conflictòleg. Director de la Fundació Campus per la Pau, Universitat Oberta de Catalunya
- 11 h **Pausa**
- 11.30 h **Presentació del Grup de recerca sobre gestió alternativa de conflictes a la policia (GACP)**
- NÚRIA SOLÉ, docent de l'Institut i coordinadora de la formació en Tècniques de resolució de conflictes
  - LOLA VALLÈS, responsable de Divulgació i Cooperació Internacional de l'Institut
  - CARLES CERVERA, coordinador del Grup de recerca GACP de l'Institut
- 12.30 h **La Unitat de Diàleg de la Policia d'Estocolm (Suècia)**  
FREDRIK JONSSON, representant de la Unitat
- 13.30 h **Finalització de la primera jornada**
- 

### DIVENDRES 3 DE FEBRER

- 9.30 h **El Centre de Mediació de Dret Privat de Catalunya**  
ANNA LLANZA. Directora del Centre
- 10 h **Experiències de GACP (I)**
- "El disseny d'un programa de mediació a l'ABP Mollet del Vallès"  
JESÚS REQUENA, inspector en cap de l'ABP Rubí de la Policia de la Generalitat-Mossos d'Esquadra
  - "Mediació per pilotes, una aproximació des de les Oficines de Relació amb la Comunitat"  
RAFAEL CARMONA, sergent de la Policia de la Generalitat-Mossos d'Esquadra i coordinador dels cursos de policia de proximitat a l'Institut
  - "Aplicació operativa de la GACP davant certes problemàtiques en la gestió i negociació de segrestos, extorsions i altres incidents crítics"  
ENRIC MARTÍNEZ, sergent en cap de la Unitat Central de Segrestos i Extorsions de la Policia de la Generalitat-Mossos d'Esquadra
  - "L'Àrea de Mediació, Negociació i Responsabilitat Social Corporativa"  
Representant de la Comissaria General de Relacions Institucionals, Prevenció i Mediació de la Policia de la Generalitat-Mossos d'Esquadra
- 11.15 h **Pausa**

11.45 h **Experiències de GACP (II)**

- "El Servei de Seguretat i Convivència a Salt"  
JUAN GUILLERMO SEPÚLVEDA, coordinador del Servei de Seguretat i Convivència de Salt
- "L'Oficina de Mediació i Resolució Alternativa de Conflictes de la Policia Municipal de Girona"  
JOSEP VALERA, caporal de la Policia Municipal de Girona, encarregat de la Unitat de Relacions amb la Comunitat i responsable de l'Oficina de Mediació
- "Mediació penal des del punt de vista judicial"  
LUCIA AVILÉS, jutgessa titular del Jutjat de Primera Instància i Instrucció núm. 1 de Mollet del Vallès
- "Experiències de mediació comunitària i penal a la Policia Local de Santa Coloma de Gramenet"  
ROBERT JORGE, intendent major en cap de la Policia Local de Santa Coloma de Gramenet

13 h **Resultats dels tallers i presentació de conclusions**

13.30 h **Cloenda de les jornades**

NÚRIA AYMERICH I ROCAVERT. Directora de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya

---

---

# LA GESTIÓ ALTERNATIVA DE CONFLICTES A LA POLICIA

**MOLLET DEL VALLÈS, DIJOUS 2 DE FEBRER DE 2012**

---

Institut de  
Seguretat Pública  
de Catalunya



## PROGRAMA

Taller 1. Tipologia de conflictes

Taller 2. Models de Gestió que utilitza la policia per la resolució de  
Conflictes i currículum formatiu

Taller 3. La GACP en el nivell de proximitat

---

## DESTINATS A

Membres de la Policia de la Generalitat-Mossos d'Esquadra i de les Polícies Locals de Catalunya, així com altres professionals que duen a terme tasques directament relacionades amb la gestió i resolució de conflictes en l'àmbit de la seguretat ciutadana i la proximitat.

---

## ORGANITZACIÓ

**Durada:** 2 hores

**Places:** 60

**Horari marc:** 15 h a 17 h

**Diploma:** d'assistència

**Lloc de realització:** edifici C de l'Institut (ctra. C-17, Barcelona-Ripoll, km 13,5 - Mollet del Vallès)

---

## METODOLOGIA

Els tallers es desenvoluparan simultàniament i seran dinamitzats per membres del Grup de Recerca de GACP de l'Institut.

Prèviament als tallers, s'enviarà un qüestionari i un guió de reflexió als participants inscrits a cada taller que hauran de retornar-lo als organitzadors.

El taller estarà dedicat a una discussió crítica sobre les qüestions plantejades.

Finalment, en la segona jornada GACP, es plasmaran les conclusions i, si és el cas, es formularan propostes de millora.

---



# CONCEPTES CLAU EN LA GESTIÓ ALTERNATIVA DE CONFLICTES<sup>1</sup>

*“El conflicto es como el agua: demasiada agua causa daño a la vida y a las cosas; demasiado poca da lugar a un paisaje seco, desértico y sin vida ni color. Necesitamos el agua para sobrevivir; también necesitamos un nivel apropiado de conflicto para prosperar y crecer. La manera en que manejemos nuestros recursos hídricos naturales por medio de diques, pantanos y esclusas, hará que logremos el equilibrio necesario para la vida. Lo mismo ocurre con el manejo de los conflictos: hay que lograr un equilibrio entre fuerzas opuestas e intereses enfrentados”*

(Constantino, C.; Merchant, C., 1997, p.19).

## 1. LA GESTIÓ ALTERNATIVA DE CONFLICTES (GAC)

Des dels anys setanta en els Estats Units d'Amèrica i a través de la influència del moviment ciutadà nord-americà a favor dels drets civils, la insatisfacció creixent sobre els mètodes tradicionals de resolució de conflictes, va portar a diversos sectors de la societat a qüestionar-se, entre d'altres, els mitjans tradicionals de resolució de conflictes fonamentats en aspectes autoritaris, excessivament inflexibles i jeràrquics (Farré, 2009). Des d'aquests sectors es demandava una forma diferent de gestionar el conflicte, una forma alternativa a la tradicional, que fos de caràcter més democràtic i tingués en compte les decisions de les persones. Així, va aparèixer el concepte *Alternative Dispute Resolution* (ADR) que s'ha traduït com a *Gestió Alternativa de Conflictes* (en endavant GAC).

Les GAC, com a alternativa als mitjans tradicionals, apel·len a un funcionament més eficient i eficaç del procés de gestió dels conflictes no tan sols en termes de costos temporals o econòmics, sinó també en termes de flexibilitat i participació de les persones. També, les GAC es basen en processos més positius per a la ciutadania i les organitzacions perquè desenvolupen estratègies basades en el foment del diàleg, la negociació i la mediació entre d'altres (Vinyamata, 2001). Es tracta d'estratègies que afavoreixen la dicotomia guanyar-guanyar (*win-win*), en contra de la dicotomia perdre-guanyar característica dels sistemes tradicionals.

---

<sup>1</sup> Document de treball, elaboració pròpia a partir de Cervera, C.; Armadans, I.; Sacristán, S. (2010) Negociació i resolució de conflictes en les organitzacions, Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

La negociació o la mediació per exemple, d'acord amb aquesta òptica de guanyar–guanyar, de cooperació i de participació, utilitzen estratègies i tècniques per a obtenir acords més beneficiosos per a les parts i mantenir la seva relació. És important ressaltar la idea de relació perquè les organitzacions policials, com per exemple les policies locals o el cos de Mossos d'Esquadra, ateses les característiques de la seva feina, estan contínuament en interacció amb persones i espais molt diversos. Per tant, un conflicte mal gestionat afecta la seva feina i la seva relació amb la ciutadania. És per aquest motiu que el caràcter alternatiu que promouen les GAC, en contra dels mitjans tradicionals, tenen un efecte positiu sobre les relacions i, a més, disminueixen el cost relacionat amb el tractament tradicional dels conflictes (Farré, 2009).

## **2. EL CONFLICTE**

L'origen del conflicte es troba en els interessos i les necessitats de les persones, els grups i les organitzacions. Es manifesta a través de símptomes o elements com la frustració o el rendiment i pot acabar produint disputes o discussions entre els implicats. A partir d'aquí, les persones es posicionen en les seves demandes i es divideixen en els seus comportaments o plantejaments. És en aquest punt, en funció de les respostes a la situació de conflicte, on se'n produirà la resolució o la permanència. Així, el conflicte s'ha d'entendre com un procés i no com un aspecte aïllat o espontani.

### **▪ Definicions**

*Com més compromesa estigui la identitat personal i certs valors bàsics, més probable serà que es produeixi un conflicte i més difícil és resoldre les diferències existents (Borisoft i David, 1991).*

*Els conflictes van més enllà d'una descripció limitada d'una paraula o d'un concepte restrictiu. Conflicte també és un sinònim de crisi, problema, dificultat extrema, inclòs d'alguna forma de violència. La conflictivitat també queda reflectida en moltes organitzacions pensades justament per moderar, prevenir o tractar les crisis o els conflictes (Vinyamata, 2005).*

*El conflicte és un procés que s'origina quan una persona percep que l'altre l'ha frustrat "o el pot frustrar" en la consecució d'alguns dels seus objectius i interessos (Thomas, 1992).*

*El conflicte és un problema concret i tangible que pot resoldre's, ser domesticat, gestionat o controlat de forma puntual. El conflicte és un sistema d'alarma que ve de dins o de fora del sistema (Constantino i Merchant, 1997).*



Com es pot veure en aquestes definicions, el conflicte s'acostuma a associar o bé a elements negatius, com ara *problema – por – frustració – pèrdua*, o bé a elements positius, com ara *canvi – creixement – desenvolupament – oportunitat*. Ara bé, cada cop més, els teòrics del conflicte tendeixen a presentar una visió diferent on el conflicte, per si mateix, no és positiu ni negatiu, tot depèn de com sigui gestionat, és a dir, de les actituds i estratègies que utilitzem per afrontar-lo. És en aquest sentit on la gestió alternativa del conflicte té un paper fonamental per transformar la concepció que habitualment els operadors socials tenim sobre el conflicte.

#### ▪ **Conceptes importants sobre el conflicte**

**Conflicte manifest:** hi ha un conjunt d'elements tangibles i materials, denominats interessos negociables i que s'expressen a través de les posicions.

**Conflicte latent:** hi ha un conjunt d'elements intangibles i immaterials, que no sempre s'expressen o es veuen amb facilitat en una relació conflictual. Aquest elements es consideren necessitats no negociables.

**Estructura del conflicte.** L'estructura del conflicte és relativament simple, està composta per la interacció de tres elements: persones, processos i problema. Aquests tres elements sempre estan presents en el desenvolupament i el resultat d'una disputa i qualsevol d'ells, o la combinació dels mateixos, pot ésser la causa del conflicte.

**Cicle del conflicte.** Els conflictes segueixen un mateix cicle compost per tres fases:

1. *Fase d'escalada:* el conflicte evoluciona cap a l'agreujament de la situació. L'element bàsic subjacent en aquesta fase és la competitivitat.
2. *Punt mort:* és la fase d'incertesa i desorientació, implica una situació de bloqueig, ni s'avança ni es retrocedeix.
3. *Fase de desescalada:* després del punt mort, les parts tractaran d'arribar a un compromís o es produirà un desenllaç. En aquesta fase, la cooperació és el procés bàsic subjacent.

#### **criteris de classificació d'una tipologia de conflictes**

Segons l'àmbit d'actuació:

- conflicte intrapersonal
- conflicte interpersonal
- conflicte intragrupal
- conflicte intergrupals

Segons les fonts que el provoquen:

- conflicte de relacions
- conflicte d'informació
- conflicte d'interessos
- conflicte d'estructura
- conflicte de valors
- conflicte de poder

Segons la seva forma o manifestació:

- conflicte constructiu davant de destructiu
- conflicte manifest davant de latent
- conflicte disfuncional davant de funcional
- conflicte positiu davant de negatiu
- conflicte com a símptoma

Una classificació bàsica del conflicte per emmarcar l'actuació i els límits de la gestió policial del conflicte és la distinció entre conflicte públic i privat. A la vista de la legislació (Llei 1/2009, de 22 de juliol, de mediació en l'àmbit del dret privat a Catalunya) podem dir que **conflicte privat** és aquell que les parts poden regular de la forma que més els convingui sempre i quan no vagi en contra de normes de caràcter imperatiu ni prohibitiu. Bàsicament doncs, son quasi bé totes les relacions regulades pel Dret civil i mercantil, tret precisament de les relacions regulades per normes imperatives com ara certs aspectes de la família, nacionalitat, etc. En cas de produir-se un conflicte de caràcter privat, les parts doncs podran resoldre'l de la manera que els hi sigui mes favorable sense que en cap cas la resolució hagi de determinar-se per la jurisdicció, sempre que els acords a què arribin no siguin contraris a normes imperatives.

En contraposició, es parla de **conflicte públic**, quan la seva resolució únicament pot venir per l'actuació de la jurisdicció corresponent, sense que en cap cas les parts puguin decidir la seva resolució. Exceptuant els supòsits en què es deixa cert marge d'actuació a les parts; serien les situacions derivades d'una possible infracció penal semipública o privada i certs casos d'infraccions de caràcter administratiu

### ***Transformació del conflicte (model d'Ury)***

Com ja hem comentat, el conflicte és un procés natural i necessari, ja que és un motor de canvi i prosperitat. Malgrat que si no es gestiona adequadament pot causar un gran dolor. Segons Ury (2005), l'objectiu no ha de ser eliminar-lo, sinó gestionar-lo o transformar-lo

abans que iniciï la seva escalada. Així, el nostre objectiu ha de consistir a mantenir-lo per sota de la línia de destrucció.

Hi ha tres oportunitats per transformar el conflicte abans que esdevingui destructiu.

1. *Prevenir*: significa abordar les causes originals del conflicte i partir de la base d'una gestió cooperativa de les diferències.
2. *Resoldre*: quan el conflicte està obert i ja no permet la seva prevenció, s'ha d'intervenir des de la seva resolució.
3. *Contenir*: abans que el conflicte entri en un fase destructiva, existeix una última oportunitat per transformar-lo.

*“Contenir si és necessari i resoldre si és possible, el millor és prevenir”* (Ury, 2005)

### **3. PRINCIPALS MITJANS DE GESTIÓ DEL CONFLICTE**

#### **3.1 La negociació**

La negociació, tot i que no és una competència nova, es considera com a tal perquè moltes organitzacions no estan capacitades per desenvolupar-la i posar-la en pràctica de forma eficient i d'acord amb els seus objectius. Encara avui en dia, segueixen existint resistències per adquirir tècniques i habilitats de negociació per part d'aquestes. Una de les principals raons d'això és que les persones estem acostumades a negociar d'una forma determinada, normalment apresada a través de l'experiència personal, i per tant creiem que només existeix una forma de negociar. Però la negociació va més enllà d'un determinat model de negociació, implica aprendre, desenvolupar i implantar una sèrie de coneixements específics que ajuden a aconseguir els objectius de les organitzacions d'una forma eficaç, tant a nivell intern com extern, així com aconseguir millorar les nostres habilitats negociadores.

La negociació forma part de la nostra existència. Vulguem o no, és gairebé impossible no negociar. Com afirma Ponti (2008), *“hauríem de passar la resta de la nostra vida aïllats del món per no negociar, d'una forma o altra acabem sempre sumits en algun tipus de procés comunicatiu i interactiu que pot ser identificat com a negociació”*.

## ▪ Definicions

*La negociació és una forma d'obtenir els nostres objectius quan aquests no depenen exclusivament de nosaltres sinó que requereixen d'una interacció amb altres subjectes (Pomar, 2004).*

*Una negociació haurà produït un millor resultat en la mesura en què les parts hagin millorat la seva capacitat per treballar conjuntament (Malaret, 2007).*

*Una negociació és una activitat en la que dues o més parts, amb interessos en part complementaris i en part oposats, tracten d'arribar a un acord que satisfaci al màxim els interessos d'un i altre, al temps que facilita la realització de noves negociacions en el futur (Puchol, 2009).*

*Un procés en el que es pren una decisió conjunta per dues o més parts. Les parts verbalitzen en primer lloc les seves demandes contradictòries, movent-se posteriorment cap a un acord mitjançant un procés de concessions o cerca de noves alternatives (Pruitt i Rubin, 1986).*

*Negociar és un procés d'interacció potencialment beneficiós, pel qual dues o més parts amb un conflicte potencial o no, busquen millorar les seves opcions de negociació a través d'accions conjuntes (Marale, 2007).*

*Qualsevol mètode de negociació ha de ser avaluat per tres criteris: ha de conduir a un acord intel·ligent sempre que l'acord sigui possible; ha de ser eficient, ha de millorar o no danyar les relacions entre les parts. Un acord intel·ligent com el que satisfà els interessos legítims de cada part, en la mesura de lo possible; resolt equitativament els interessos en conflicte; és durador i té en compte la comunitat d'interessos (Fisher i Ury, 1999).*

Un exemple de negociació en l'àmbit policial és el que s'anomena negociació o intervenció en situacions de crisi. Es tracta de situacions com les temptatives de suïcidi, els conflictes amb hostatges, segrestos/extorsions, atrinxerament de persones armades i concentracions violentes. Al igual que succeeix amb altres mitjans de gestió alternativa del conflicte que veurem a continuació, hem constatat que existeix una carència notable d'investigacions i publicacions que tractin el tema de la negociació en situacions de crisi a nivell català i espanyol. La bibliografia<sup>2</sup> consultada prové del món anglosaxó i d'alguns països llatinoamericans.

---

<sup>2</sup> Entre les diverses publicacions consultades, destaca la publicació nord-americana Journal of Crisis Intervention (es pot consultar al [Centre de Coneixement de la Seguretat](#) de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya) i autors anglosaxons com Thomas Strentz, Frederick J. Lancelley o James L. Greenstone.

### 3.2 La mediació

La mediació és un procés confidencial, voluntari i estructurat de gestió i resolució de conflictes que serveix perquè les parts en un conflicte aconseguixin solucionar-lo (Vallejo i Guillén, 2006). Aquest procés implica la intervenció d'un tercer acceptat per les parts, el mediador, una persona professional, imparcial i formada que no té poder de decisió i que està habilitada per ajudar a les parts a aconseguir voluntàriament un acord satisfactori (Moore, 1986). A diferència d'altres formes de resolució de conflictes, el mediador/a no pot imposar un acord, la seva tasca consisteix en facilitar que les parts arribin a un acord (Vallejo i Guillén, 2006). Per tant, la mediació promou la cerca de solucions basades en el consens i la corresponsabilitat de les parts.

#### ▪ Definicions

*La mediació és un procés de resolució de conflictes privat, confidencial i voluntari, que permet que les parts implicades puguin comunicar-se entre sí expressant els seus arguments, interessos, necessitats o expectatives arribant a acords mútuament consentits, acompanyats per un tercer neutral, la persona mediadora, que actua com a facilitadora del procés, creant d'aquesta forma un espai de diàleg on prevalgui l'equitat comunicativa, la seguretat, la llibertat i la igualtat entre les parts (Farré, 2004).*

*Des del marc de la mediació es pretén desenvolupar un procediment que garanteixi la seguretat i equitat en la participació de les parts, de forma que els hi proporcionï una nova oportunitat per resoldre els problemes que dificulten l'obtenció d'un acord (Munduete i Medina, 2005).*

*La mediació és la intervenció en una disputa o negociació d'un tercer, imparcial i neutral, que no té poder autoritzat de decisió, per ajudar a les parts en disputa a arribar voluntàriament a un acord (Moore, 1986).*

La Llei 1/2009, de 22 de Juliol, de mediació en l'àmbit del dret privat a Catalunya, defineix la mediació com el procediment no jurisdiccional de caràcter voluntari i confidencial que s'adreça a facilitar la comunicació entre les persones, per tal que gestionin per elles mateixes una solució dels conflictes que els afecten, amb l'assistència d'una persona mediadora que actua d'una manera imparcial i neutral. La mediació, com a mètode de gestió de conflictes, pretén evitar l'obertura de processos judicials de caràcter contenciós, posar fi als ja iniciats o reduir-ne l'abast.

Segons l'article 2 de la llei, la mediació civil comprèn qualsevol tipus de qüestió o pretensió en matèria de dret privat que es pugui conèixer en un procés judicial i que es caracteritzi perquè s'hagi trencat la comunicació personal entre les parts, si aquestes han de mantenir relacions en el futur i, particularment, entre d'altres en els següents casos:

- a) Els conflictes relacionals sorgits en l'àmbit de les associacions i les fundacions.
- b) Els conflictes relacionals en l'àmbit de la propietat horitzontal i en l'organització de la vida ordinària de les urbanitzacions.
- c) Les diferències greus en l'àmbit de la convivència ciutadana o social, per a evitar la iniciació de litigis davant dels jutjats.
- d) Els conflictes derivats d'una diferent interpretació de la realitat a causa de la coexistència de les diverses cultures presents a Catalunya.
- e) Qualsevol altre conflicte de caràcter privat en què les parts hagin de mantenir relacions personals en el futur, si, raonablement, encara es pot evitar la iniciació d'un litigi davant dels jutjats o se'n pot afavorir la transacció.

Segons esmenta l'article 6 de la llei, els principis de la mediació són:

- voluntarietat
- imparcialitat i neutralitat de la persona mediadora
- confidencialitat
- caràcter personalíssim
- bona fe

### **3.3 Conciliació**

La conciliació és un mecanisme, previst en la llei i en el procés judicial, pel qual el jutge intenta, mitjançant l'organització d'intercanvis entre les parts d'un conflicte, confrontar els seus punts de vista i arribar a un acord sobre allò que els oposa. Les parts tenen l'elecció d'acceptar les proposicions del jutge (Villagrasa, 2004).

Aquest procés, tot i estar previst en el procés judicial, també s'utilitza com a procés voluntari per a solucionar conflictes extrajudicialment. El conciliador fa propostes perquè les parts arribin a un acord. Es tracta, com es comenta, d'un procés voluntari on l'acord té caràcter executable al igual que un contracte. Les parts poden seleccionar o escollir la persona que els farà de conciliadora. L'acord ha de ser mútuament acceptable i privat (Villagrasa, 2004).

La conciliació implica esforços d'una tercera part per millorar la relació entre dues o més parts en disputa, i pot dur-se a terme com a part d'una mediació, o d'una manera independent. Generalment, la tercera part treballarà amb els disputadors per corregir els malentesos, reduir els temors i la falta de confiança, i intentarà millorar la comunicació entre les parts en conflicte. Alguns cops això només conclourà en un acord; altres vegades, prepara el camí per a un procés posterior de mediació (Barrueco, Régnier, i Vejarano, 2001).

### **3.4 L'arbitratge**

L'arbitratge és una tècnica per a la resolució de controvèrsies fora dels tribunals, on les parts en conflicte segueixen a una o més persones (l'àrbitre o tribunal arbitral) en la decisió que els obliguen a complir.

Podem classificar l'arbitratge com una forma de solució de controvèrsies vinculant, el que equival a un litigi en els tribunals, i enterament diferent de les diverses formes de solució de controvèrsies no vinculants, com la negociació o la mediació. L'arbitratge és avui més comunament utilitzat per a la resolució de controvèrsies comercials, en particular en el context de transaccions comercials internacionals i s'utilitza de vegades per fer complir les obligacions de crèdit. També s'utilitza en alguns països per resoldre conflictes laborals, conflictes dels consumidors o les disputes familiars, i per a la resolució d'alguns litigis entre estats.

Com s'ha esmentat, un exemple de la utilització de l'arbitratge és en l'àmbit dels conflictes dels consumidors. En el cas de Catalunya, l'Agència Catalana del Consum,<sup>3</sup> organisme autònom de la Generalitat de Catalunya adherit al Departament d'Economia i Finances, és qui realitza i gestiona aquesta forma d'intervenció (també realitza mediacions) en els conflictes a través de la Junta Arbitral de Consum de Catalunya (JACC). Segons l'Agència Catalana de Consum, l'arbitratge *“és un procediment extrajudicial de resolució de conflictes en l'àmbit del consum que neix en el moment en què les parts enfrontades no es posen d'acord en la solució més adequada i decideixen que es resolgui la divergència a través d'un tercer, l'Òrgan Arbitral, i es comprometen a complir la resolució que aquest dicti”*.

### **3.5 La participació ciutadana**

Es tracta de la participació directa de la comunitat en la solució dels conflictes i en la recerca del consens. El seu ús hauria de tenir un caràcter preventiu i estratègic.

---

<sup>3</sup> Veure més informació sobre l'Agència Catalana del Consum a [www.consum.cat](http://www.consum.cat)

La participació ciutadana engloba els instruments per afavorir la integració de la diversitat en la societat, augmentant la responsabilitat col·lectiva, l'educació cívica i per millorar la qualitat de vida. D'aquesta manera, es millora la legitimitat i adhesió de la ciutadania al sistema democràtic, en sentir-se part activa i integrant d'aquesta; és un instrument que introdueix elements de racionalitat, control, compromís i efectivitat en el sistema democràtic. A més, la participació ciutadana, entesa com a distribució del poder entre els operadors socials, pot obrir camins a la concertació, el diàleg, la negociació i el pacte (Ayguasenosa, 2009).

Així mateix, la participació ciutadana representa un indicador rellevant de la qualitat de vida democràtica d'una societat. Els mecanismes que s'estableixen per a aquesta participació, els límits a la capacitat de decisió i la percepció que tinguin el ciutadans són elements que ens permeten conèixer i avaluar aquesta democràcia (Camps, F, Amoròs, M i Pastor, X, 2000).

La participació ciutadana implica, doncs, augmentar els escenaris de diàleg social i polític, atenent a la diversitat d'opinions i utilitzant diverses eines de gestió alternativa del conflicte, com poden ser la negociació o la mediació, en el marc d'una gestió transformadora, és a dir, de compartir els mateixos significats i definicions sobre el conflicte i la forma de gestionar-lo.

En el marc de la participació ciutadana, trobem els processos de *participació participativa*. La *participació participativa* és un procés ampli i obert que incorpora i integra diferents eines de gestió alternativa del conflicte. A més, és un procés amb una clara finalitat preventiva donat que la participació activa i objectiva que els subjectes involucrats experimenten constitueix en sí mateix un espai de formació personal i col·lectiva en els coneixement i habilitats de les GAC (Camps, F, Amoròs, M i Pastor, X, 2000).

La *participació participativa* implica:

- suma d'actitud individuals i col·lectives favorables a la participació
- instruments de participació i decisió consensuats
- organització flexible i que aprèn
- reciclatge permanent de pedagogia de l'acció



## **4. ALTRES CONCEPTES**

### **Estratègia**

Una estratègia és en sentit ampli la visió o l'enfocament que volem donar-li a una negociació en tot el procés; és l'objectiu global en una negociació i suposa un element de direcció i identificació amb l'estil de gestió dels conflictes. L'estratègia és el conjunt d'activitats que tenen com a finalitat aconseguir els objectius i resoldre el conflicte (Aramburu i Higuera, 2005)

### **Tàctica**

Situacions concretes desenvolupades per les parts quan es negocia. Aquestes actuacions es refereixen a la posada en pràctica d'un itinerari construït en la planificació estratègica d'una negociació. Les tàctiques es refereixen als mitjans concrets per obtenir els objectius de la nostra estratègia (Aramburu i Higuera, 2005).

### **Actituds**

Quan es parla de gestió alternativa de conflictes és imprescindible parlar de les principals actituds que les persones presenten davant del conflicte o a través dels mitjans de gestió d'aquest.

#### **Principals actituds per afrontar el conflicte (Vallejo i Guillén, 2006):**

- Actitud cooperativa
- Actitud acomodativa
- Actitud competitiva
- Actitud evitativa
- Actitud de compromís

### **Tècniques i habilitats socials**

Les tècniques i les habilitats socials en la gestió del conflicte es centren bàsicament en la comunicació. Els mitjans de resolució alternatius del conflicte són essencialment comunicatius. Es basen en relacions comunicatives entre persones (Farré, 2009). Per tant, tècniques i habilitats socials s'emmarquen en el procés de comunicació entre persones. Una comunicació eficaç crea un clima de confiança, d'oportunitat, de respecte, de seguretat, de col·laboració i de transformació.

#### **Algunes tècniques comunicatives (Farré, 2004)**

- Escolta activa
- Apoderament

- Parafrazeig
- Pregunta
- Resum
- Reformulació

#### **Algunes habilitats comunicatives (Farré, 2004)**

- Extroversió
- Afabilitat
- Tenacitat
- Estabilitat emocional
- Obertura mental

## **5. BIBLIOGRAFIA**

- Aramburu, L. i Higuera, Z. (2005). *Habilidades de negociación. Todos podemos ganar*. Madrid: Pirámide.
- Ayguasenosa, N. (2009) "La Gestió Alternativa de Conflictes (GAC) aplicada al camp de la seguretat. ". Revista Catalana de Seguretat Pública, núm. 21, Novembre, 2009 a <http://www.raco.cat/index.php/RCSP/article/view/166851/218920>
- Barrueco, A., Régnier, B., i Vejarano, B. (2001). Conflict analysis and resolution – Análisis y resolución de conflictos. English/spanish glossary – Glosario español/ inglés. Institute for Conflict Analysis and Resolution, George Mason University. Recuperat: 14 de juny de 2010. Disponible a: <http://www.gmu.edu/departments/ICAR/glosarioespagnolingles2.pdf>
- Borisoff D. i David. A. (1991). *Gestión de conflictos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Camps, F; Amorós, M i Pastor, X. "Gestió alternativa de conflictes i participació ciutadana". Revista Papers d'innovació social, núm 69, Gener, 2000, a <http://www.grecmail.cat/ca/recursos/publicacions.html>
- Constantino, C. i Merchant, C. (1997) *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos: una guía para crear organizaciones productivas y sanas*. Barcelona: Granica.
- Farré, S. (2004 i 2009). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*. Barcelona: Ariel.
- Fisher, R. i Ury, W. (1999). *Getting to yes. Negotiating an agreement without living in*. London: Random House Business Books. Primera edició 1981.
- Maralet, J. (2007). *Negociación en acción. Acuerdos eficaces en la mesa de la negociación*. Madrid: Díaz de Santos.

- Moore, C.W. (1986). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Munduate, J. L. i Medina, F.J. (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- Pomar, J. G (2004). *Teoría y técnicas de negociación*. Ariel
- Ponti, F. (2008). *Los caminos de la negociación*. Navarra: Verticales de Bolsillo.
- Pruitt, D. G. i Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Puchol, L. (2009). *El libro de la negociación*. Méjico: Díaz de Santos.
- Thomas, K. W. (1992). *Conflict and negotiation processes in organizations*. A M. D. Dunnette i L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.651-717). Chicago: Rand McNally.
- Vallejo, R. i Guillén, C. (2006). *Mediación: procesos, tácticas y técnicas*. Barcelona: Pirámide Ed.
- Villagrasa, C (coord). (2004). *La mediación. L'alternativa multidisciplinària a la resolució dels conflictes*. Barcelona: Portic
- Vinyamata, E. (2001). *Conflictología. Curso de resolución de conflictos*. Barcelona: Ariel.
- Vinyamata, E. (coord). (2005). *Vivir en Paz. Conflictología y conflictividad en la vida cotidiana*. Barcelona: Hacer.
- Ury, W. L. (2005). *Alcanzar la Paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo*. Barcelona: Paidós.



## **TIPOLOGIA DE CONFLICTES**

GRUP DE RECERCA GESTIÓ ALTERNATIVA DE CONFLICTES A LA POLICIA<sup>i</sup>  
Àrea de Recerca, Coneixement i Relacions Exteriors de l'ISPC

La proposta de tipologia de conflictes que es presenta a continuació es centra en cinc blocs temàtics: el familiar, el cívic (social), el cultural/religiós, el laboral i l'escolar. Aquests blocs temàtics representen els àmbits on es manifesta el conflicte i, per tant, on es concentren els primers símptomes. També cal esmentar que hi ha conflictes que:

- a) es poden considerar transversals a diversos blocs temàtics, i
- b) podem relacionar diversos blocs temàtics al llarg de la seva manifestació.

Finalment, s'ha considerat necessari presentar una tipologia de conflictes en funció dels àmbits de manifestació ja que és on apareixen els primers símptomes del conflicte i representa l'espai on els serveis públics de seguretat (Policia de la Generalitat-Mossos d'Esquadra i cossos de policies locals) han d'actuar utilitzant o no la Gestió Alternativa de Conflictes (GAC).

### **1. FAMILIARS**

Els conflictes familiars són els que es manifesten en l'àmbit familiar. En aquest sentit, podem considerar-los com a conflictes grupals de caràcter *intragrupal*, és a dir que es produeixen entre els actors d'un mateix grup, en aquest cas el grup d'actors que configura la unitat familiar.

Quan parlem de l'àmbit familiar cal tenir en compte dos aspectes: en primer lloc, entenem l'àmbit familiar com l'espai on es produeixen les relacions entre els diversos actors d'una família; i en segon lloc, entenem la família des d'una vessant pluralista on hi tenen cabuda múltiples formes, estructures i organitzacions independentment, entre d'altres, del sexe, l'edat, la procedència o l'estat civil; així doncs, una concepció del significat de família en aquest sentit és entendre-la com un grup social que està unit bé sigui per a) relacions de parentesc; b) relacions d'afecte; o c) relacions de convivència.

La tipologia de conflictes familiars presenta quatre categories:

- separacions
- infidelitats
- desavinences personals i generacionals
- violència (de gènere, en l'àmbit familiar)

## Separacions

### Exemples

GAC

Sense acord de repartiments de bens amb sol·licitud de tercers per mediar	Sí
Manca d'acord o compliment en assignacions econòmiques que poden generar il·lícit penal segons els casos	Sí
Manca d'acord en les custòdies dels fills	Sí
Manca de compliment de les sentències judicials o acords civils	No (?)
Violència com a conseqüència del desacord	No

## Infidelitats

### Exemples

GAC

Gelosies i enfrontaments personals	Sí
Obcecacions i delictes de sang	No
Depressions i autolesions	No

## Desavinences personals i generacionals

### Exemples

GAC

Omissió d'obligacions familiars (impagament de pensions, oci menors)	Sí
Matrimonis forçats / concertats	Sí
Conflictes pares fills	Sí
Escapoliments de menors	Sí
Discussions continuades	Sí
<b>Rebel·lies</b> absentisme escolar	Sí
alcoholismes eventuais i consum de drogues	No
desobediències i enfrontament	Sí
agressions de menors a pares i inversa	No

## Violència (de gènere, àmbit familiar)

### Exemples

GAC

Maltractament físic / psíquic / econòmic / sexual	No
Violacions contra la llibertat sexual	No
Conductes contra la llibertat personal	No
Mutilació genital femenina	No
Circumcisió masculina	No

## 2. CÍVICS

Els conflictes cívics són els que es manifesten a l'espai públic. En aquest sentit, la característica principal d'aquests conflictes és la seva dimensió social, és a dir es tracta de conflictes que generen tensions entre els actors i que condicionen la seva convivència. Així doncs, ens trobem davant de conflictes que poden ser classificats com a interpersonals, intragrups o intergrupals; aquestes són categories que poden ser transversals als diferents tipus de conflictes que s'han identificat.

A diferència dels conflictes culturals/religiosos, com veurem més endavant, els conflictes cívics solen estar centrats en una divergència d'interessos entre els actors, i no pas en una qüestió de necessitats com en el cas dels culturals/religiosos, donat que aquests últims es centren en aspectes que configuren, en la majoria dels casos, la identitat dels actors.

La tipologia de conflictes cívics presenta 4 categories: conflictes de convivència generats per l'ús d'espais comuns; esdeveniments de masses i grans concentracions; baralles; i ocupacions de vivenda.

<b>Conflictes de convivència generats per l'ús d'espais comuns</b>	
<i>Exemples</i>	<b>GAC</b>
Repartiments de l'espai públic (espais per fer esport, espais d'oci, etc)	Sí
Permanència a l'espai públic en actituds que creen inseguretat pel veïnatge (presència continuada, monopolitzadora i intimidadora – joves, consum d'alcohol i drogues, etc)	Sí
Incivisme en el manteniment dels espais públics (manca de cura, brutícia, brosses, soroll)	Sí
Vandalisme (trencament d'immobiliari urbà, pintades, etc)	Sí
Cortesia - normés bàsiques d'educació i higiene	Sí
Generació de por, inseguretat i impunitat relacionades amb les addiccions (consum)	Sí
Incompliment de les ordenances municipals	Sí
Incompliment de la normativa sobre jocs i espectacles	Sí
Relacions de veïnatge que generen tensió social (massificació d'immobles, manca de respecte - soroll, males olors, normes higièniques, manca d'educació, animals de companyia - , danys i deslluïments en finques i espais comuns, relacions entre negocis i ciutadans)	Sí
<b>Esdeveniments de masses i grans concentracions</b>	
<i>Exemples</i>	<b>GAC</b>
Comportaments de masses en concentracions i manifestacions (desordres, danys, atacs, enfrontaments amb grups i policia, alteracions del trànsit, etc)	Sí
Laborals:	
La crisi, acomiadaments, tancaments...aspectes de negociació laboral	Sí
Polítics:	
Manifestacions i comportaments de caire polític (progrés social, contra/ a favor de tradicions anacròniques, rebuig a posicions polítiques)	Sí
Esportius:	
Comportaments amb el desplaçament d'equips, per campionats, per confrontació amb altres, etc	Sí
Lúdics:	
Actes festius (comportaments incívics, alteracions de l'ordre públic, problemes de mobilitat)	Sí

<b>Baralles</b>	
<i>Exemples</i>	<b>GAC</b>
Enfrontaments entre persones de diferents procedències per veure'ls com a possibles competidors laborals/recursos	Sí
Baralles i conflictes en accessos i zones d'oci	Sí
<b>Ocupacions de vivenda</b>	
<i>Exemples</i>	<b>GAC</b>
Col·lectius joves – moviment juvenil “okupes”	Sí
Situacions de precarietat (“sense sostre”, desnonaments)	Sí

### 3. CULTURALS / RELIGIOSOS

De la mateixa manera que els conflictes cívics, els conflictes culturals/religiosos també es manifesten, en la majoria dels casos, a l'espai públic. Aquests poden ser també interpersonals, intragrups o intergrupals. Ara bé, se'ls ha fet un tractament diferenciat dels conflictes cívics per la seva rellevància actual com a causes principals de les tensions que es produeixen en la societat civil.

Per tant, podem trobar-nos davant de situacions en que el conflicte es manifesta d'una forma molt similar als conflictes cívics, és a dir a l'espai públic, però que la causa principal del conflicte radica principalment en una diferència cultural, religiosa o ètica; aspectes importants, donat que en la majoria dels casos solen definir per sí sols la pertinença a un determinat grup en termes d'identitat. Aquest fet sol presentar el conflicte en termes de confrontació entre grups antagonics. Òbviament, la causa principal del conflicte no radica tant en la situació antagonica dels grups en termes d'identitat si no en el desconeixement entre les parts i la desconfiança que això genera.

La tipologia de conflictes culturals/religiosos presenta 4 categories: problemes de convivència; costums que generen conflictes per les diferències culturals, ètniques i/o religioses; grups juvenils; i Menors Estrangers Indocumentats No Acompanyats (MEINA).

<b>Problemes de convivència</b>	
<i>Exemples</i>	<b>GAC</b>
Enfrontaments per ocupació, repartiment i ús d'espais comuns (equipaments lúdics, places, jocs...)	Sí
Problemes generats per la presència elevada de minories (guetos, massificació...)	Sí
Discriminació	Sí



### **Costums que generen conflictes motivats per les diferències culturals, ètniques i/o religioses**

<b>Exemples</b>	<b>GAC</b>
Falta de tolerància i respecte a les minories ètniques, nacionals i religioses (ubicació centres de culte, celebració de festivitats, costum que infringeixen la normativa)	Sí
Conflictes originats per les diferències culturals	Sí
Animadversió per creences o altres consideracions personals	Sí
Intolerància cap a altres alternatives	Sí

### **Grups juvenils**

<b>Exemples</b>	<b>GAC</b>
Conflictes originats entre grups juvenils violents organitzats	Sí

### **Menors Estrangers Indocumentats No Acompanyats (MEINA)**

<b>Exemples</b>	<b>GAC</b>
Actituds i comportaments per subsistir en sistema de protecció	Sí

## **4. LABORALS**

Els conflictes laborals són els que es manifesten en l'àmbit de les organitzacions laborals, entenent per organització laboral els espais d'interacció entre actors en el marc d'una organització de caràcter productiu en termes de "mercat". Sol succeir que molts dels conflictes laborals en què la policia intervé es manifesten fora de l'organització, és a dir a l'espai públic. La causa sol ésser laboral però la manifestació del conflicte és produeix a l'espai públic. Així doncs, s'han considerat aquests conflictes en el marc dels esdeveniments de masses i grans concentracions dels conflictes cívics.

La tipologia de conflictes laborals presenta dues categories: concentracions de protesta a l'espai públic; i conflictes laborals en el marc de la pròpia empresa.

### **Concentracions de protesta a l'espai públic**

<b>Exemples</b>	<b>GAC</b>
Manifestacions, concentracions, piquets informatius, enfrontaments amb gestors, alteració de l'ordre públic, problemes de seguretat viària	Sí
Danys i deslluïments, agressions a agents de l'autoritat	No

### **Conflictes laborals en el marc de la pròpia empresa**

<b>Exemples</b>	<b>GAC</b>
Conflictes generats en i entre treballadors amb l'organització	Sí
Assetjament:	
Laboral	Sí
Sexual	No

## 5. ESCOLA (EDUCACIÓ)

Aquí agrupem tots els conflictes que es donen en l'àmbit de l'escola. Quan parlem d'escola ens referim a centres educatius, com poden ser també les universitats o els instituts d'educació secundària. Tot i així, una de les característiques clau d'aquest àmbit és el seu actor principal, l'estudiant, que en la majoria dels casos sol ser menor d'edat. Com succeeix amb la resta de blocs temàtics, els conflictes solen ser interpersonals, intragrups i intergrupals.

La tipologia de conflictes laborals presenta una categoria: conflictes entre actors a l'àmbit escolar, que agrupa diferents situacions.

<b>Conflictes entre actors de / i a l'àmbit escolar</b>	
<b>Exemples</b>	<b>GAC</b>
Conflictes generats per la interacció entre diferents actors (pares i mares, professors, alumnes)	Sí
Absentisme	Sí
Assetjament entre iguals	Sí
Actuacions delictives (robatori, violència, delictes contra la llibertat sexual, venda de substàncies il·legals)	No
Discriminació	Sí
Consum d'alcohol i drogues	Sí
Vestimenta (l'ús del vel o símbols culturals i religiosos diferents)	Sí
Danys a les instal·lacions	No

---

<sup>i</sup> GRUP DE RECERCA GESTIÓ ALTERNATIVA DE CONFLICTES A LA POLICIA

Coordinadors: Lola Vallès, Núria Solé i Carles Cervera

Membres: Enric Martínez, Irene Alcaide, Jordi Dalmases, Josep M. Cavallé, Meritxell Jiménez, Rafa Carmona, Rafael Llinàs, Rosa Gubianes, Rosa Negre, Eduard Sallent.



# DIÀLEG



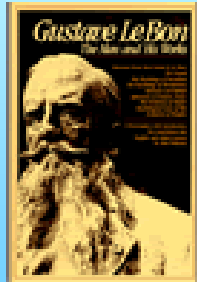
# Antecedents

- Göteborg, 2001
- Estocolm, 2002
- Informe del Comitè de Göteborg



## ”Una multitud”

La nostra herència des de finals del 1800



- Molta gent = perillositat
- Els individus perden la seva pròpia consciència i sentit d'actuació en la multitud
- La bogeria és contagiosa



## El cas de Suècia

- SPT – Tàctiques Policials Especials
- Unitat de Diàleg a Estocolm, Göteborg i Malmö: 3 ½ llocs de treball de dedicació completa
- 35 agents de diàleg (a temps parcial)





## Objectius principals de la Unitat de Diàleg

- Actuar de pont entre manifestants i policia
- Garantir la protecció dels drets de ciutadans/anes, d'acord amb el que estableix la Constitució



## Tres factors per al diàleg

1. Intercanvi d'informació / opinions
2. Mínim dos parts / grups, en un mateix nivell
3. Respecte mutu





## El diàleg policial s'ha desenvolupat per ser:

- Una mediació entre manifestants, la policia, l'Estat i els municipis
- El mètode és el diàleg



- El **diàleg** busca les **fortaleses** en els arguments de l'altra part
- La **confrontació** busca la **culpa** en els arguments de les contraparts



- El **diàleg** sempre està **obert** i el seu objectiu és l'entesa
- La **confrontació** impedeix futurs diàlegs i el seu objectiu és guanyar



## Dret constitucional a Suècia



- Llibertat d'expressió
- Llibertat de religió
- Llibertat de reunió
- Llibertat d'associació
- Llibertat d'informació



- Reduir el risc de desordres i delictes violents
- Evitar malentesos i la divulgació de rumors i estereotips
- Crear confiança entre la policia i els/les manifestants



- Transparència
- Previsió
- Accessibilitat
- Coneixement
- Competència social







- **Perspectiva de l'adversari**



- **Perspectiva d'interpretació en lloc de perspectiva de revisió**



**Els/les agents de diàleg  
no treballen amb:**



- investigacions criminals
- informació
- vigilància



**A llarg termini, la policia de diàleg hauria de treballar amb:**

**moviments no democràtics**

amb l'objectiu de fer-los veure els beneficis en la utilització de mètodes i punts de vista democràtics



- Les persones que segueixen les regles i normes d'una societat democràtica sempre haurien de tenir avantatges davant de les persones que no les segueixen...



...per tal d'educar literalment en la via democràtica assenyalant la connexió clara entre actes i conseqüències.



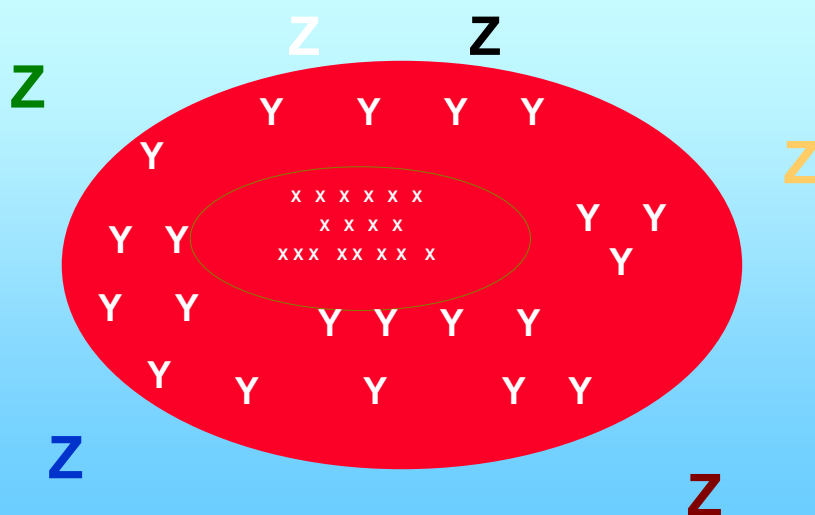
## **La funció de l'agent de diàleg en una operació és...**



**crear les bases per a les decisions dels comandaments i les consideracions tàctiques**



## Identitats socials



## Reducció dels conflictes

- Informació
- Comunicació
- Facilitació
- Diferenciació

## Què és legal?

- Allò que s'entén
- Segons els fets (?)

