

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

Facultat de Ciències de la Comunicació

Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat

**ANÀLISI TEÒRIC I PRÀCTIC DE LA *FUTURE SEARCH CONFERENCE*
EN LA GESTIÓ DE CRISI: LA SEVA APLICACIÓ PROFESSIONAL
EN L'ÀMBIT DE LES RELACIONS PÚBLIQUES**

Clara-Eugènia de Uribe Gil

Director; Prof. Dr. Antoni NOGUERO I GRAU

Dept. de Comunicació Audiovisual i Publicitat

Curs 2002-2003

“Οτι τη τοιαδε μεθόδω των λόγων ούτε σεμνοτέρου μαλλον εμελησεν ή μή, τόν τε σμικρότερον ούδεν ήτίμακε προ τοῦ μείζονος, άεί δέ καθ αύτήν περαίνει τα'ληθεστατον”

(El mètode de raonar no prefereix un objecte més gran a un altre que no ho sigui, ni deixa d'estimar el més petit pel més gran, sinó que sempre per sí mateix progressa fins a la veritat més pura”).

Plató

PRESENTACIÓ

I	Agraïments.....	8-11
II	Objectius de la investigació.....	12-17
III	Hipòtesi inicial i àmbits d'actuació.....	18-22
IV	Metodologia.....	23-27

Capítol I

LES RELACIONS PÚBLIQUES I LA *CRISIS MANAGEMENT*

1.1	Introducció	29
1.2	El context: les relacions públiques	30-40
	1.2.1 De la <i>Crisis Management</i> a la <i>Crisis Communication</i>	41-54

Capítol II

LA FUTURE SEARCH CONFERENCE

2.1. Definició	56-58
2.2. Anàlisi	59-75
2.3. Metodologia	76-82
2.4. Objectius	83-86

Capítol III

LA UTILITAT EMPÍRICA DEL MÈTODE

3.1. Aplicació	87
3.1.1. Introducció	87-91
3.1.2. Context de la pràctica de la <i>Future Search</i>	92
3.2. Organitzacions	93-99
3.2.1. Sector de les congregacions	100-102
3.2.2. Sector de l'educació	103-105
3.2.3. Sector del medi ambient	106
3.3. Programa de les Nacions Unides pel S.XXI, "Agenda XXI"	107-117

Capítol IV

ESTRUCTURA PROCESSAL DE LES TÈCNIQUES DE PARTICIPACIÓ

4.1. Anàlisi de processos d'interacció	119-121
4.1.1. Nuclis d'Intervenció Participativa (NIP)	122-128
4.1.2. Grups focalitzats (<i>FOCUS GROUP</i>)	129-138
4.1.3. <i>Internal Soft Research System (I.SO.R.S)</i>	139-143

Capítol V

CASOS PRÀCTICS

5.1. Sabadell cap al 3er mil·lenni	145-192
5.2. Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com	193-224
5.3. BusMet	225-233
5.4. Hospital Sant Joan de Déu	234-240
5.5. Anàlisi Crítica.....	241-245

Capítol VI

CONCLUSIONS

6.1. Validació de la hipòtesi inicial	247-249
6.2. A mode de conclusions.....	250-259
6.3. Possibles línies d'investigació futures	260-261
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	262-272
ÍNDEX D'ANNEXES	273-274

PRESENTACIÓ

I Agraïments

I AGRAÏMENTS

L'exponent del coneixement de la cultura europea va ser el Renaixement. En aquesta època es va produir una gran crisi, de trencament amb els segles anteriors i de la unitat religiosa, l'exaltació de l'art, el descobriment de la Terra, la nova idea del sistema solar, l'admiració pels antics, i la necessitat d'una nova creació artística, poètica i científica.

És en aquesta època en la que el filòsof René Descartes escrigué:

"Y no me precio tampoco de ser el primer inventor de mis opiniones, sino solamente de no haberlas admitido ni porque las dijieran otros ni porque no las dijieran, sino *sólo porque la razón me convenció de su verdad*".

René Descartes

Presentació

El paràgraf anterior expressa, parcialment, la nostre convicció en el moment de creure en aquesta metodologia i en la seva utilitat en situacions de crisi, en el context de les relacions públiques a Espanya. Diem en part per que la raó ha estat la impulsora i la pràctica ha estat la constatació de que podia realitzar-se.

A tots els que han recolzat aquesta convicció i han fet possible la realització d'aquest treball d'investigació els hi dono les gràcies.

Al meu director de tesi, Doctor Antoni Noguero i Grau li agraeixo tot el suport, reunions i consells, sense els quals no hauria estat possible l'elaboració de la tesi. Ens coneixem des que jo era una nena, i al llarg de tots aquests anys he admirat molt la seva dedicació i feina que sempre ha desenvolupat amb l'objectiu de reforçar i difondre les relacions públiques en àmbits com l'acadèmic, l'associatiu i el de professionals d'arreu del món.

I Agraïments

Al meu pare, com a professional, defensor i estandart de les Relacions Públiques. Exemple a seguir per a milers de joves estudiants i col·legues de professió als qui sempre ha volgut unir en associacions com l'AERP (Agrupació Espanyola de Relacions Públiques) de la qual va ser president i actualment fundador i vice-degà del col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya i fundador i president de la patronal espanyola, ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación).

Li dono les gràcies per la seva transmissió de coneixements i per la confiança que sempre ha dipositat en mi, dos aspectes inherents a aquest treball d'investigació.

Altres professors que l'han nodrit amb les seves opinions com és el cas dels catedràtics Dr. Josep Maria Tous i Ral, i el Dr. Mario Herreros, i del professor Dr. Joaquim Puig.

Als clients de Gabinet Uribe que han fet possible la realització dels casos exposats, per haver-nos donat la seva confiança, especialment a en Josep Milà, Pere Fonolleda, Jean Alain Julien, Manel Ribases, Joan Alvarez, J. M. Martí Escursell i al Dr. Josep Ganduxè.

Presentació

Als centenars de persones que van participar en els casos exposats, per la seva voluntat de canvi i aportacions desinteressades per arribar a la seva obtenció, així com pel seu altruïsmes i esperit de col·laboració per assolir un món millor.

A la Montse Méndez, companya de llicenciatura, pel seu afecte i ajut durant tots aquests anys, una gran amiga.

Als meus pares que m'han ofert l'oportunitat de viure una vida plena de carinyo i satisfaccions, i als meus germans i a la iaia per compartir-la.

Als meus sogres per haver cuidat de la nostra filla mentres treballava en la tesi.

Moltes gràcies al meu marit Sergi pel seu recolzament, a la meva filla Clània, i a l'Aida que ve de camí, les meves raons de ser.

II Objectius de la investigació

II OBJECTIUS DE LA INVESTIGACIÓ.

La investigació ha estat el resultat de més de cinc anys de treball teòric i pràctic. Va néixer de l'amor a una professió com és les relacions públiques. Fruit d'explorar la complexitat d'una professió de vegades desconeguda en la seva amplitud per l'opinió pública en general.

La situació que va portar a la seva redacció va ser:

- el poc o nul coneixement a Espanya de la *Future Search Conference* com a metodologia de participació i eina de resolució de crisi en l'àmbit de les relacions públiques.

El desconeixement que, dins l'àmbit de les relacions públiques, hi ha sobre metodologies de participació que pugin ser utilitzades per gestionar una crisi, com és el cas de la *Future Search Conference*, així com el buit de treballs científics sobre aquest tema al nostre país.

Presentació

La *Future Search Conference*¹, traduït al català, correspon a dir “conferència de recerca de futur”. La paraula conferència, l’emprem amb el significat anglès extret d’una de les accepcions que ofereix el *Webster’s Universal College Dictionary* (1997, 170):

- “*The act of conferring or consulting together especially on an important or serious matter*”. (El fet de comparar idees o opinions o consultar junts especialment sobre un problema important o seriós).

Aquest és el significat que avaluem com el més encertat respecte del context de l’expressió *Future Search Conference*, ja que es refereix a una reunió de planificació que permet a unes determinades persones o a un sistema transformar la seva capacitat d’actuació en un espai breu de temps.

¹ A l’any 1999 Gabinet Uribe va ser el primer membre espanyol de la xarxa internacional de facilitadors de la *Future Search Conference*.

II Objectius de la investigació

La *Future Search* té components dels anomenats grups de decisió "*group decision making*":

"If an individual cannot persuaded to change his attitude independently because he is attached to a larger social body, we must try to change the entire group decision making. It is one of the human relations techniques used in many supervisory and executive development programs.

When it is authentic, members get an opportunity to influence the group's decision, and in this sense it is a reflection of a democratic process."

Otto Lerbinger (1972, 98)

L'autor escriu que l'essència del disseny social és el fet de que una persona no és un individu aïllat, sino un membre d'un grup social. Enumera com un dels elements que poden influir sobre un membre pertanyent a un grup, els grups de preses de decisió.

Presentació

Reflecteix els resultats que es poden obtenir per mitjà de metodologies de participació de tot el grup en les preses de decisió, és a dir, que una relació del grup pot comportar una influència entre els membres del grup en les seves decisions, desenvolupant un procés democràtic, sempre i quan el rol del *facilitador* o moderador no sigui el de predeterminar les decisions finals, tal i com assenyala en Lerbinger.

La finalitat d'aquest treball d'investigació, és la d'elaborar un estudi pioner en l'àmbit espanyol per donar a conèixer la teoria i pràctica de la *Future Search Conference*. La seva aplicació a Espanya en el cas de la *Future Search* sobre la ciutat de Sabadell impulsat per l'Oficina del Centre de Sabadell, així com, a les companyies membres d'ACITRE (Associació Catalana d'Instal·lacions de Residus Especials).

II Objectius de la investigació

Com diu l'Agustí de Uribe-Salazar, president de Gabinet Uribe, president d'ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras de Comunicación y Relaciones Públicas) i vice-degà del Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya:

"Hay tres criterios básicos, desde el punto de vista comunicativo, que constituyen la base de la credibilidad de una empresa, tanto para posicionarse ante sus públicos como para gestionar de forma eficaz una situación de crisis: veracidad, transparencia y agilidad."

(Agustí de Uribe-Salazar, La Vanguardia, 2001; 2)

El professional de Relacions Públiques és la persona que ha d'implementar l'aplicació d'aquests tres criteris bàsics dels quals en dependrà la imatge i el prestigi de l'empresa.

Presentació

Els quatre grans blocs que conformen el cos d'aquest treball:

- **LES RELACIONS PÚBLIQUES I LA *CRISIS MANAGEMENT*.**
- **LA *FUTURE SEARCH CONFERENCE*.**
- **LA UTILITAT DEL MÈTODE.**
- **ESTRUCTURA PROCESSAL DE LES TÈCNIQUES DE PARTICIPACIÓ.**

III Hipòtesi inicial i àmbits d'actuació

III HIPÒTESI INCICIAL I ÀMBITS D'ACTUACIÓ

Acceptem la denominació d'investigació empírica per al nostre treball, ja que no hi havia un coneixement previ de la seva utilització en el nostre país.

“En la ciencia, lo que representa el papel esencial es la *observación* más bien que la percepción. Con todo, la observación es un proceso en el que desempeñamos un papel muy *activo*. Una observación es una percepción planificada y preparada. No “tenemos” una observación (aunque podamos tener una experiencia sensible), sino que “hacemos” una observación. (Los navegantes incluso “elaboran” una observación.) Las observaciones van siempre precedidas por un interés particular, una pregunta o un problema.

Presentació

Después de todo, podemos formular toda pregunta como una hipótesis o conjuntura a la que añadimos: ¿Es así? ¿Si o no?" Podemos, pues, decir que toda observación va precedida de un problema, una hipótesis....; en todo caso por algo que nos interesa, por algo teórico o especulativo"

Karl R.Popper (1988, 308-309)

En referència a la ciència empírica, per l'autor acotar una cosa no té un altre significat que el de l'experiència mateixa. Teoria, observació i experiència són alhora els fonaments d'aquest treball d'investigació.

L'observació, acció i experiència en referència a la *Future Search*, s'ha desenvolupat arran de la teoria i de la necessitat de validar o refutar la hipòtesi que detallem a continuació.

III Hipòtesi inicial i àmbits d'actuació

El nostre treball partia de la següent hipòtesi que ha guiat la nostra feina.

La *Future Search Conference* es pot utilitzar tant en l'àmbit de les relacions públiques com d'altres, per a resoldre situacions empíriques de crisi, on els elements fonamentals d'aquesta tècnica serien els paràmetres aplicatius propis de la participació selectiva i representativa que amb l'ajut del diàleg, la motivació, i l'acord, permet obtenir un consens, basat en les tendències, que dóna com a resultat uns coneixements, per dur a terme la planificació de les possibles actuacions professionals. Aquestes les podem definir a curt, mig i llarg termini. Són les que donen suport al disseny, configuració i estructura d'escenaris de futur.

Presentació

La finalitat, doncs, era la de realitzar una primera aproximació orientativa sobre l'aplicació d'aquesta metodologia, àmplia i complexa. Respecte a la validació de la hipòtesi la trobem abordada en el capítol de les conclusions.

Els àmbits d'actuació corresponen a la mateixa aplicació empírica de la metodologia *Future Search Conference*.

La *Future Search* tampoc és la panacea de les metodologies. El seu disseny també té les seves limitacions. Si bé la selecció de participants és transversal i representativa, no és l'univers del tema d'estudi que s'està tractant. Molt sovint, les decisions que es prenen poden afectar a persones que no hi han participat i per tant que no es senten responsables de les mateixes.

La finalitat és la de conèixer cap a on ens dirigim i el temps del que disposem per actuar.

III Hipòtesi inicial i àmbits d'actuació

En tota realització d'una *Future Search* es té la sensació d'estar entrant en un terreny per explorar, encara que tot estigui organitzat i supervisat fins l'últim detall, amb mesos d'antelació, i les condicions d'èxit establertes. El motiu d'aquesta percepció es pot trobar en que estem treballant amb persones i com a tals, no sempre són previsibles, sinó ben al contrari. Un altre element a destacar és la unicitat i singularitat de cadascun d'ells, i sobretot la creativitat inherent a les persones que enriqueix la metodologia en cada aplicació.

Vers aquestes sensacions i emocions, la confiança en els participants, és un punt clau. Confiança en que les seves aportacions i forma d'actuar seran les més idònies, així com, en la gestió dels grups i organització dels seus treballs.

IV Metodologia

IV METODOLOGIA

La paraula grega metodologia, que podem traduir com el "camí a través del qual s'arriba a algun lloc", és el camí que hem utilitzat per a elaborar aquest treball.

Es podria emmarcar dins del que anomenem les ciències socials, doncs conté elements de relacions públiques, sociologia i psicologia. És per tant, una investigació interdisciplinària.

La metodologia científica de les relacions públiques és definida com:

"Las relaciones públicas (y su teoría técnica y posible explotación profesional), no deben entenderse como ciencia autónoma, sino como parte de las ciencias de la comunicación (integradas éstas, a su vez, en las ciencias sociales). Como ocurre con la publicidad u otras modalidades de la comunicación.

Presentació

En este sentido, conviene dejar claro que las relaciones públicas se nutren de todas las fuentes ya expuestas y, en orden a ello, sus planteamientos teóricos y sus técnicas provienen en muchos casos de disciplinas-entre otras-que dan lugar a las fuentes de la teoría y técnica de las relaciones públicas, tales como la psicología general, diferencial, social, del consumidor..., la sociología, la antropología cultural, la microeconomía, la mercadotecnia, etc.”

J.L. Arceo Vacas (1999, 52)

L'autor ens aclareix que les relacions públiques són de caràcter interdisciplinari, tant en la pràctica professional com en la creació i comprovació de teories pròpies.

IV Metodologia

En sociologia qualitativa, s'utilitza l'observació participativa com a reconstrucció de la realitat objecte d'estudi:

"Al convertirse en observador participante se está en condiciones de ver si la gente dice lo que quiere decir y quiere decir lo que dice."

(Howard Schwartz i Jerry Jacobs: 1984, 72).

L'observador pot ser conegut pel grup o desconegut o, el que és el mateix, comportant-se com un membre més. L'observador conegut, segons aquests autors, cerca l'objectivitat per mitjà de la distància i de la seva participació limitada. D'aquesta manera té la possibilitat d'ampliar les dades més enllà que si es tractés d'un membre del grup.

En el nostre treball hem desenvolupat una observació coneguda, ja que el nostre rol ha estat el de facilitador del grup. Això ens ha permès aconseguir una distància entre nosaltres i el grup, pel que fa a la solidaritat, compromisos i accions. I, per una altra banda, ens ha ofert l'obtenció d'un major nombre de dades sobre les respostes i conductes del grup.

Presentació

Una altra ciència que utilitza l'observació i l'experiència com a eines de coneixement és la psicologia social. És definida com:

“influencias que las personas tienen sobre las creencias o la conducta de otros.”

(Elliot Aronson: 1989, 20).

Les relacions amb altres persones, la conducta social, és estudiada pels psicòlegs socials que utilitzen el mètode experimental, ja que no es necessita esperar que esdevinguin els aconteixements, sinó que pot fer que es produeixin, per mitjà d'un experiment a on les diverses persones es vegin sotmeses a les mateixes condicions particulars, per tal d'extreure dades i poder obtenir les conclusions corresponents.

IV Metodologia

Com hem esmentat anteriorment, el nostre treball correspon a una tesi empírica i, com a tal, el mètode que utilitzem és l'hipotètico-deductiu. Aquest mètode s'aplicarà per mitjà de l'experimentació, de la utilització empírica de la *Future Search*.

Partim d'uns coneixements teòrics, que ens conduïran a plantejar el problema, es a dir, el desconeixement i el buit d'aplicació empírica de la metodologia de la *Future Search Conference* a Espanya.

En base al problema exposarem la nostra hipòtesi, i posteriorment deduirem el que podria succeïr si comprovéssim que és possible la seva utilitat empírica al nostre país.

Una vegada duta a terme la contrastació, o comprovació en base a l'experiència, resoldrem si la nostra hipòtesi té una resposta positiva o no.

En tot cas, les conclusions a les que arribem hauran de ser sotmeses a d'altres experiències per tal de ser complementades i dotar-les d'un caràcter definitiu.

1. LES RELATIONS PÚBLIQUES

I

LA CRISIS MANAGEMENT

1.1. Introducció

1.1. INTRODUCCIÓ:

Aquest treball té com a pretensió ratificar teòrica i empíricament com la metodologia de la *Future Search Conference* (Conferència de Recerca de Futur) pot esdevenir una eina funcional de la gestió de crisi en el context de les relacions públiques.

Introduïm el concepte de la *crisis management* emmarcat en les relacions públiques. Definim i analitzem l'aplicació i les diferències amb altres tècniques de participació, incloent una tècnica creada per nosaltres a partir dels nostres coneixements i experiències. Avaluem els aspectes psico-sociològics de la primera *Future Search Conference* celebrada a Espanya, aplicada al cas de la ciutat de Sabadell, amb el títol "Sabadell cap al 3er Mil·lenni". Analitzem també el cas de la primera *Future Search Conference* a Europa i segona al món sobre els residus, promoguda per ACITRE i recolzada per la Junta de Residus sota el títol de "Gestió i Tractament de Residus Catalunya al 2010, com?".

Finalment, exposarem els casos pràctics referents a la tècnica de participació I.SO.R.S. i analitzarem la seva aplicació i valoració.

1.2. El context: Les relacions públiques

1.2. EL CONTEXT: LES RELACIONS PÚBLIQUES

Introductòriament farem una breu aproximació epistemològica i històrica de les relacions públiques, posteriorment inserirem el concepte de gestió de crisi, i més concretament, l'expressió "crisi d'identitat" en el context de les relacions públiques.

Desglossant el terme, relacions públiques, veiem que es compon de dues paraules procedents del llatí:

-Relatio, relationis, i

-Publicus, publica, publicum

(Diccionario Latino-Español: 1961, pàg. 1437, 1371).

1. Les Relacions Públiques i la *Crisis Management*

Literalment la traducció correspon a les relacions amb els públics. Hi ha moltes definicions que fan referència a les Relacions Públiques, una definició entenedora i que reflecteix clarament el seu significat és la següent:

“Son las relaciones de una organización, una persona o idea, con los públicos de los que depende para su existencia”.

(Bernays:1990, 69).

Defineix les relacions públiques com les relacions amb els seus públics, d'una organització, persona o idea. Bernays inclou la idea de que depèn dels seus públics per a existir.

En aquesta definició s'introdueixen indirectament els “Subjectes” quan infereix: “...*las relaciones de una organización, una persona o idea...* està parlant del Subjecte promotor i quan es refereix a: “...*con los públicos de los que depende para su existencia...*”, ens indica el Subjecte receptor, i encara mancaria esmentar el Subjecte executor que correspon als professionals de les relacions públiques, mediadors i encarregats de transmetre les comunicacions entre el Subjecte promotor i el Subjecte receptor.

1.2. El context: les relacions públiques

Per obtenir un millor coneixement de les relacions públiques especificuem els tres tipus de subjectes que es desprenen del seu anàlisi:

Subjecte promotor: que es divideix en persones físiques o jurídiques i en organitzacions públiques i privades.

Subjecte executor: la totalitat de professionals que pertanyen a l'activitat de les relacions públiques.

Subjecte receptor: que es classifica alhora en, públics interns i públics externs.

(Noguero: 1995, 113).

1. Les Relacions Públiques i la *Crisis Management*

Les relacions públiques s'analitzen al nostre país, en part, des de les ciències de la comunicació social, i es fonamenten en el context del coneixement humà. Aquesta definició dels subjectes és essencial per entendre com es desenvolupen les relacions públiques socialment.

Una vegada definides les relacions públiques procedirem a repassar breument la seva història.

Com exemple dels autors que relacionen el naixement de les relacions públiques amb segles passats, trobem l'autor (Cutlip:1988, 9) qui indica com a naixement de les relacions públiques el segle XVII, fruit de la voluntat dels promotors i colonialistes de captar persones d'Europa cap a la Costa de l'Atlàntic. Com hem esmentat abans les relacions públiques es basen en el context del coneixement humà i això dificulta, en alguns casos, destriar la part humana de la professional. Luis Solano Fleta creu que el seu origen no és tan llunyà.

1.2. El context: les relacions públiques

L'autor assenyala el seu origen dient:

“Las Relaciones Públicas surgen a la vida,...cuando una determinada sociedad adquiere plena conciencia de que existe una necesidad de intercomunicación social y, al propio tiempo de que el modo presuntamente idóneo para satisfacerla exige unos conocimientos o aptitudes y un esfuerzo susceptibles de constituir una profesión autónoma”

(Luis Solano Fleta: 1988, 98).

Segons aquest autor, neixen a principis del segle XX en els Estats Units d'Amèrica.

1. Les Relacions Públiques i la *Crisis Management*

També trobem certes desavinences a l'hora de precisar el primer home que anomenà per primera vegada l'expressió "relacions públiques", per una banda trobem autors els quals apunten com a primer home que pronunciar *Public Relations* al tercer president dels Estats Units d'Amèrica, Thomas Jefferson (1743-1826), altres autors esmenten com a pioner al advocat Dorman Eaton qui al 1882, a la *Yale Law School* pronuncià una conferència titulada "*The Public Relations and the Duties of the legal Profession...*".

Sembla haver acord en que al 1906 Ivy Ledbetter Lee, periodista i consultor del conegut industrial John D. Rockefeller, va resumir les seves concepcions a la "Declaració de Principis" on afirma que el públic havia de ser que ser informat (C.L. Ouvogoy i M. Linon: 1972, 25).

Però és el president de *l'American Telephone & Telegraph Company*, Newton Vail, qui li va donar el seu significat actual en l'informe anual de la seva societat, el 1908, on expressar que l'interès del públic s'havia de tenir en compte i va reconèixer el paper clau de la informació cap al públic.

1.2. El context: les relacions públiques

Des dels Estats Units d'Amèrica i a partir de la postguerra es va produir gradualment l'extensió de les relacions públiques a la resta d'occident, primerament a Anglaterra al 1942, a la vegada que les idees d'empreses, organitzacions i conceptes de les companyies americanes. Però amb un clar desfasament amb els Estats Units que s'ha perllongat durant anys. (José Luis Arceo Vacas: 1999, 85).

Les Relacions Públiques han de conèixer el que necessiten les persones per poder aplicar la solució més adient als seus problemes o necessitats.

1. Les Relacions Públiques i la *Crisis Management*

Amb la voluntat d'ampliar el sentit d'assolir les necessitats socials citem el següent paràgraf que il·lustra aquest pensament:

“Las relaciones públicas están insertas en la política de comunicación de dirección en cualquier organización, habida cuenta que constituyen una actividad irrenunciable de la función de gestión. Correspondiendo a la actividad y función social de las relaciones públicas el desarrollo de un sentido sistemático y programado, de todo lo que entraña y hace referencia a la creación y mantenimiento de las relaciones comunicativas que toda organización debe establecer con su medio y sus públicos- tanto internos como externos-.

(Noguero, Antoni: 1995, 47).

En aquest fragment ens ressenya la funció social que desenvolupen les relacions públiques, el paper de mitjançer entre l'organització i els seus públics. Un dels objectius de les relacions públiques és establir una òptima informació i comunicació entre els públics i l'organització. Satisfent així les necessitats que tenen els públics tant interns com externs de ser informats.

1.2. El context: les relacions públiques

A més d'aquesta vessant social de les relacions públiques també té un fort component gerencial. L'autor Arceo Vacas les defineix de la següent manera:

"Relaciones públicas son una función gerencial cuya *meta final* es crear o modificar la *aceptación* de una persona natural o jurídica por sus públicos, *en términos de imagen, actitud e intención*, y en consecuencia comportamiento. A lo cual se llega óptimamente consiguiendo un *entendimiento* de dicho público con respecto a tal persona natural o jurídica. Ejecutando todo, desde la responsabilidad social, a través de la variedad posible de comunicaciones persuasivas, usualmente con apariencia informativa, y de otras posibles acciones no comunicacionales."

(Arceo Vacas: 1999, 30).

1. Les Relacions Públiques i la *Crisis Management*

La definició de l'Arceo Vacas assenyala la funció gerencial de les relacions públiques que tenen com a finalitat assolir l'enteniment entre els públics i el subjecte promotor.

La màxima de les relacions públiques és la següent:

Fer-ho bé i fer-ho saber

La nostra particular interpretació d'aquesta màxima, vindria a ser la de donar resposta, a través dels professionals de relacions públiques (subjectes executors), a les necessitats comunicatives del subjecte promotor d'una manera ràpida, honesta i coherent, informant als nostres públics o subjectes receptors de tot el que els calgui saber. A més afegiríem a aquesta màxima fer-ho saber bé, ja que aquesta informació s'ha d'emetre correctament a la opinió pública si volem obtenir els resultats desitjats.

1.2. El context: les relacions públiques

Referent a l'emissió del missatge als públics, es pot establir un paralelisme entre el fer-ho saber bé, dels professionals de les relacions públiques i el repte dels professionals del periodisme contemporani expressat en el següent paràgraf:

“Contar bien una historia, desarrollarla en profundidad y hacerlo con unos períodos claros y breves, vuelve a ser un reto para los profesionales del periodismo contemporáneo.”

(Casasús, Josep Maria: 1991, 24).

En ambdós casos els subjectes executors desenvolupen una tasca informativa que cerca l'enteniment i una recepció clara i precisa de les seves comunicacions amb els seus públics.

De vegades “el problema” o “necessitat” amb el que s'enfronten els professionals respon al nom de crisi.

1.2.1. De la *Crisis Management* a la *Crisis Communication*

1.2.1. DE LA CRISIS MANAGEMENT A LA CRISI COMMUNICATION

La comunicació de crisi i la gestió de crisi, al igual que les relacions públiques, han estat desenvolupades als Estats Units d'Amèrica.

Van néixer arran de l'enverinament amb cianur de set consumidors, per mitjà de Tylenol, un analgèsic líder de mercat pertanyent a la *Johnson & Johnson* i a l'incident del sistema de refredament de la central nuclear de *Three Miles Island*, al març de 1979.

D'aquests dos casos, el cas del Tylenol, ha arribat a ser un dels exemples d'èxit en la gestió de crisi.

1. Les Relacions Públiques i la *Crisis Management*

Algunes de les accepcions de la paraula crisi segons el diccionari de la (Maria Moliner: 1970, vol I, 804) significa:

(Hacer, estar en) Momento en que se produce un cambio muy marcado en algo (por ejemplo: enfermedad, naturaleza, etc.).

Dificultad, situación momentáneamente mala o difícil de una persona, un asunto, una empresa, etc.

“Crisis de crecimiento” (nerviosa, económica, de producción de acero).

1.2.1. De la *Crisis Management* a la *Crisis Communication*

La definició que creiem més propera al significat de la crisi en el context de la comunicació, és la que fa referència a la crisi com un moment de dificultat o problema junt amb la idea de canvi .

Les definicions clarifiquen els subjectes que poden patir una crisi i expressen que és equivalent a una situació marcada per un problema profund, una inflexió, un canvi.

Recolzant la idea de canvi:

"...casi todas las crisis llevan en ellas tanto las semillas del éxito como las causas del fracaso. Identificar, abonar y cosechar ese éxito potencial es la esencia de la gestión de las crisis, mientras que lo fundamental de su mala gestión es la propensión a tomar una situación negativa y empeorarla."

(Agustine, Norman: 2001, 8).

1. Les Relacions Públiques i la *Crisis Management*

Aquesta idea de canvi associada a crisi és la que ens interessa destacar, divergent de la idea de la crisi com un fenomen imprevisible de resultats potencialment negatius (Barton:1993,2) en lloc d'implicar catàstrofes, el sentit més proper a una idea de gir necessari, crucial en el desenvolupament de la situació, per adoptar nous camins:

"...para aprender a navegar en una economía internacional y superar estos períodos de turbulencias, la empresa debe precisar su destino. Y esto será más necesario en la medida en que deberá responder con flexibilidad y creatividad ... absoluta necesidad de concebir un objetivo de empresa fuerte y motivante y formularlo."

(Pascale Weil: 1992, 43)

1.2.1. De la *Crisis Management* a la *Crisis Communication*

Otto Lerbinguer en el seu llibre *The Crisis Manager. Facing Risk and Responsibility.*, ens indica la importància de la preparació i familiarització dels directius vers la *crisis management*, per tal de que les seves accions ajudin a prevenir o minimitzar una crisi. El paper principal de la *crisis communication* surgeix quan esdevé una crisi.

Segons aquest autor, podem anomenar set classes de crisis:

1. *Natural crisis*. Provocada per la naturalesa.
2. *Technological crisis*. Crisis tecnològica.
3. *Crisis of confrontation*. Crisis de confrontació derivada dels problemes que es plantejen.
4. *Crisis of malevolence*. Crisis per mala fe.
5. *Crisis of skewed management values*. Crisis per males pràctiques que afecten als valors propis de la Direcció.
6. *Crisis of deception*. Crisis per frau.
7. *Crisis of management misconduct*. Crisis de Direcció per una gestió incorrecta.

1. Les Relacions Públiques i la *Crisis Management*

En els punts 1 i 2 es classifiquen les **crisis del món físic**:

- a) Naturalesa: terremòls, huracans, incendis, inundacions, etc. i
- b) Tecnologia: la tecnologia com el mal funcionament dels subsistemes que poden afectar a un tercer. Per exemple, la incidència en la salut dels públics interns: treballadors; o dels públics externs: consumidors d'un producte o usuaris d'un servei.

En el 3r i 4rt es clarifiquen les crisis en **l'entorn del clima humà**:

- a) Confrontacions i b) Malevolència: a on les pràctiques corporatives, cultura organitzacional, i els valors canviants produeixen els seus efectes.

1.2.1. De la *Crisis Management* a la *Crisis Communication*

En el 5è, 6è i 7è punt, **el poderós mercat i les corresponents pressions financeres condueixen a l'adopció de les decisions arriscades en la gestió de les organitzacions per part dels seus òrgans directius.**

Una bona gestió, per si mateixa, no ens conduirà a l'èxit de les activitats d'una organització pública o privada, més aviat és un procés correcte però que no existeix aïllat d'un subsistema establert.

La crisi d'identitat la podriem incloure en aquest apartat, ja que es pot considerar una forma de la *crisis management*.

Hem constatat que hi ha moltes classes de crisi, medi ambientals, industrials o personals, entre d'altres. A nosaltres ens interessa la interpretació de crisi que realitza Pascale Weil, qui exposa el concepte de crisi o períodes de turbulències, els quals poden ajudar a la definició de l'empresa, i a l'hora, enfortir-la.

Infereix que les crisis/canvis condueixen a la revisió i reformulació de les noves vocacions i identitats de l'empresa.

1. Les Relacions Públiques i la *Crisis Management*

Una definició d'identitat d'empresa és la següent:

“Es la personalidad de la organización. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu. Es su ser histórico, filosófico, ético, moral y de comportamiento. Es lo que la hace individual, singular, y la distingue y diferencia de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos o características con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos.”

(Capriotti, Paul: 1992, 31)

Aquesta definició ens fa més entenedora la idea de identitat d'empresa, aquest esperit i el seu propi ser que la distingeix de les demès esdevenint diferent i única.

És doncs quan aquesta identitat d'empresa es tambaleja que parlem de crisi d'identitat.

1.2.1. De la *Crisis Management* a la *Crisis Communication*

Seguint aquesta darrera idea, sobre la reformulació de l'empresa, de la seva identitat, derivada d'una situació de crisi, analitzarem l'expressió "crisi d'identitat", no tan sols en el camp de les ciències socials, sinó també en el de les relacions públiques respecte una organització pública o privada.

Els científics socials són els qui més han treballat el terme d'identitat, i en la correspondència entre identitat i el que ells anomenen el sí mateix:

"Al fin de participar en la sociedad como miembros efectivos de ella, debemos establecer quienes somos en términos sociales. De la misma forma que un individuo atribuye significado a las personas, objetos y sucesos del mundo que lo rodea, también debe asignarse un significado a si mismo"

(James W. Vander Zanden:1990, 164).

1. Les Relacions Públiques i la *Crisis Management*

Segons aquest autor, la definició més simple d'identitat és: qui soc?

La crisi d'identitat, aplicada a l'activitat de les relacions públiques, es tradueix en que el subjecte promotor, també necessita atribuir-se un significat a si mateix i definir, d'aquesta manera, la seva identitat.

Una organització privada o pública s'identifica materialment i espiritualment pel fet de diferenciar-se de les altres i crear el seu si mateix. Podem dir que la identitat d'una empresa l'ajuda en la seva identificació i en la seva diferenciació. La crisi d'identitat fa referència a quan el si mateix deixa de tenir clar, qui és, i cap a on va, o dit d'una forma més col·loquial, el que vol ser de gran. O bé quan ja no es diferencia de les altres empreses i es veu abocada a redefinir o a crear una nova identitat.

Quan no es pot respondre a aquests interrogants, és quan diem que ens trobem davant del que anomenem una crisi d'identitat.

1.2.1. De la *Crisis Management* a la *Crisis Communication*

En el Webster's Universal College Diccionario, el concepto de la *Identity crisis* té dues acepcions:

- 1- *a state or period of psychological distress, occurring especially in adolescence, when a person seeks a clearer sense of self and an acceptable role in society.*
- 2- *confusions as to goals and priorities: The company is undergoing and identity crisis.*

(Webster's Universal College Diccionario: 1997, 405).

El primer significat fa referència a un estat d'ànim o període psicològic d'ansietat, que es manifesta especialment en l'adolescència, quan una persona busca un sentit clar de si mateix i la seva acceptació en el paper a desenvolupar a la societat.

La segona definció és la que més ens interessa ja que està estretament relacionada amb l'àmbit empresarial. Una crisi d'identitat és la confusió que s'esdevé sobre els objectius i les prioritats.

1. Les Relacions Públiques i la *Crisis Management*

¿Com es pot gestionar una crisi d'identitat en el context de les relacions públiques?

Tot i sabent que no hi ha dues crisis que desenvolupin un procés idèntic, sí que es poden extreure unes línies bàsiques d'actuar enfront el desencadenament d'una crisi.

El procediment a seguir per una bona gestió de crisi es compon de diverses passes o etapes:

- ✓ Analitzar en profunditat el problema
- ✓ Centralitzar o concentrar les comunicacions
- ✓ Dissenyar un pla d'actuació
- ✓ Respondre ràpidament

(Luigi Norsa: 2002,7).

1.2.1. De la *Crisis Management* a la *Crisis Communication*

A través de la *Future Search Conference* intentarem donar resposta a aquestes etapes de gestió de crisi.

Primer, l'anàlisi del problema:

el problema o objecte d'estudi eix de la conferència és analitzat en tota la seva extensió, es a dir, el seu passat i present per preveure el seu futur. Aquest estudi es desenvolupa al llarg de tota la conferència amb la finalitat d'analitzar el problema.

Segon, concentrar les comunicacions:

esdevé una concentració de comunicacions i d'informació derivades dels participants. Els quals intercanvien experiències, coneixements, i informacions sobre el problema o tema d'estudi, intentant obtenir la seva màxima representació.

1. Les Relacions Públiques i la *Crisis Management*

Tercer, dissenyar un pla d'actuació:

El disseny d'un pla d'actuació, és un dels principals objectius de la *Future Search*, una vegada analitzat el problema en profunditat i intercanviat informacions, s'arriba a la darrera fase de planificació de les actuacions a portar a terme en un futur.

Quart, respondre ràpidament:

Donar una resposta en 16 hores, a curt, mig i llarg termini, mitjançant els plans d'actuació dissenyats i consensuats pels participants de la conferència.

Hem pogut comprovar com les etapes generals d'una *crisis management* o gestió de crisi es corresponen amb les de la *Future Search*, la qual cosa, reafirmaria la hipòtesi d'aquest treball respecte la seva utilització com a eina de gestió de crisi, i més concretament, en la seva aplicació en el cas d'una crisi d'identitat.

2. LA *FUTURE SEARCH CONFERENCE*

2.1. Definició

2.1. DEFINICIÓ:

El nom de la *Future Search Conference*, es tradueix literalment com a Conferències de Recerca de Futur, la paraula "*conference*" pot portar a confusions si es tradueix com a conferència en el context espanyol. En anglès "*conference*" té diverses accepcions, segons el Webster's Universal College Dictionary, però les dues primeres, són les que millor expliquen el seu significat:

- "*A meeting for consultation or discussion*" (Reunió de consulta o de debat).
- "*The act of conferring or consulting together especially on an important or serious matter*". (El fet de comparar idees o opinions o consultar junts especialment sobre un problema important o seriós).

2. La *Future Search Conference*

Aquestes dues acepcions de la paraula *conference* trobem que són molt similars, potser la segona s'adiu millor amb el significat que pren en el context de recerca de futur, sobretot pel que fa a la incorporació de la idea de consultar junts sobre un problema.

En la *Future Search* es comparteixen idees, participant tots junts en una única aula. El tema, eix de la conferència, és sempre important o seriós. Així prenem aquesta acepció per entendre la paraula *conference*, encara que la traduïm per conferència.

La *Future Search Conference* és una metodologia d'acció estructurada, sobre el futur d'una organització: ajuntament, empresa, ong.

Per entendre millor el significat del *future search*, especifiquem què és una metodologia o, el que és el mateix, un sistema de mètodes. L'autor J.M. Tous (1993) defineix el mètode com un mitjà que serveix per assolir un objectiu amb la major brevetat i concreció.

2.1. Definició

Diem que és una metodologia d'acció, perquè els participants no són passius sinó actius, al llarg de les 16 hores de durada de la *Future Search* es desenvolupen diversos exercicis que necessiten de la seva actuació per ser executats. Estructurada, perquè els temps i les tasques que s'han d'anar realitzant, estan estipulades al minut.

Aquest procés reuneix entre 40 a 70 persones, que tenen com objectiu principal la planificació, la recerca d'una base comuna per poder actuar en organitzacions, comunitats i empreses. Permet tenir "tot el sistema" (objecte d'estudi) representat pels participants, en una aula treballant en una agenda determinada. Els participants comparteixen el seu passat, present i futur, per a la recerca dels valors que tenen en comú i desenvolupen plans d'acció basats en el consens de tots els participants. Tothom hi participa i comparteix els seus coneixements i experiències al llarg de les tasques que han d'anar realitzant durant la conferència, que es desenvolupa en tres dies i ofereix als participants un model de gestió per organitzar les seves percepcions.

2. 2. Anàlisi

2.2 ANÀLISI

En Marvin Weisbord s'inspira en dues vessants de coneixement per acabar dissenyant el que esdevé la metodologia anomenada *Future Search Conference*. Per una banda, tenim com a precursors de la metodologia als americans Eva Schindler- Rainman i Ronald Lippitt i per una altra, Eric Trist, anglès i Fred Emery, australià. L'Eva Schindler-Rainman i en Ronald Lippitt van organitzar a Nord- Amèrica les primeres "*future conferences*" durant els anys setantes.

D'aquests dos autors, Weisbord extrau la necessitat de representar tot el sistema en una única sala i la importància de centrar-se en el futur.

2. La *Future Search Conference*

Eric Trist i Fred Emery van transmetre la importància de pensar globalment i actuar localment així com de reunir a diverses persones per a gestionar la seva pròpia planificació i els valors democràtics.

Ambdós autors crearen el disseny de les *Search Conference* per ser aplicat en el sector privat, del qual esdevindrà el nom *Future Search Conference*.

Aquestes dues fonts d'inspiració tenen en comú els ideals democràtics i tots ells tenen com a precursor al científic social Kurt Lewin en el camp de la teorització i de les investigacions empíriques. Kurt Lewin va concebre la "solució de problemes" com "*doing by learning*", creure que una persona motivada pot "aprendre com aprendre" de les situacions quotidianes, i el pensament sobre els valors democràtics van derivar en la gestió participativa.

2. 2. Anàlisi

És amb Marvin R. Weisbord quan s'adapta la metodologia per a la seva utilització a tota la societat, es a dir, organitzacions o comunitats. En l'any 1987, apareix per primera vegada el terme *Future Search Conference* (Weisbord: 1987).

Marvin Weisbord és un periodista, soci de la consultora in Block-Petrella-Weisbord de Pennsylvania. Consultor amb vint-i-cinc anys d'experiència i autor de llibres sobre canvis a les organitzacions.

2. La *Future Search Conference*

La idea, aplicada per Weisbord, de reunir "tot el sistema en una sola sala" deriva de la realització de 88 conferències a diferents comunitats (ciutats i estats) dutes a terme per Schindler-Rainman i Lippitt al 1980. D'aquestes experiències s'extreu la realització de reunions de persones de diferents àmbits de la ciutat o estat, reunits en una sala, per pensar en la solució a un problema, que van arribar a comptar fins a 250 participants. Al final de la reunió cadascú va obtenir una visió més amplia del "Sistema" de la que originalment coneixia.

A partir d'aquesta experiència, Weisbord va dividir "tot el sistema" (el tema objecte d'estudi) en els anomenats "*stakeholders groups*" en aquest cas demostrant que al posar en contacte persones que normalment no ho estan, sorgeixen nous camps de coneixement.

Els *stakeholders groups* són els públics.

Són definits pel psicòleg Ian I. Mitroff (1983) com:

"Stakeholders are all those interest groups, parties, actors, claimants, and institutions-both internal or external to the corporation- that exert a hold on it."

2. 2. Anàlisi

És a dir, els grups, partits, institucions i associacions que són representants de la ciutat, organització o empresa eix de la conferència. Els "*stakeholders*" són escollits perquè formin peces del puzzle (tema de la conferència). Són persones que tenen informació, autoritat i recursos per actuar o que estan afectades pels esdeveniments.

Una mateixa organització és percebuda des d'un ampli ventall de públics (ex: accionistes, clients, treballadors, competidors...) aquests grups els anomenem *stakeholders*, ja que tots estan relacionats i són coneixedors de l'organització, encara que des de punts de vista diferents.

El disseny de la *Future Search Conference* inclou el concepte de l'Eva Schindler-Rainman i d'en Ronald Lippitt que mostra que el tractar directament els problemes condueix als participants a la depressió, en canvi imaginar ideals de futur és font creadora d'optimisme i energia.

2. La *Future Search Conference*

Una altra línia d'influència prové del pla estratègic realitzat per a la *Bristol-Siddeley Aircraft Engine Co.* en la que Eric Trist i Fred Emery van ser els facilitadors.

L'objectiu d'aquest pla estratègic va ser el de re-dissenyar la unió de dues companyies en una sola i posar l'èmfasi en el seu futur conjunt.

Emery proposà una agenda que donés l'oportunitat de crear condicions per a un diàleg basat en el concepte del consens, que requereix les següents condicions per fer-se efectiu:

√ tots els humans tenim una base psicològica comuna.

√ els fets d'una persona esdevenen part d'altres persones.

√ que tots els grups parlin sobre el mateix, i que concretin amb exemples les idees generals.

√ posant en comú les seves preocupacions i desenvolupant un pla consensuat.

2. 2. Anàlisi

La primera idea, que es refereix a que les persones tenim una psicologia en comú i que compartim el món enllaça amb la del biòleg Ludwig von Bertalanffy (1976) creador de la teoria dels sistemes generals, en la que explica que tot a la naturalesa està connectat amb tot el demés:

“Puede alcanzarse el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales y por diferentes caminos.”

(Ludwig von Bertalanffy: 1976, 40).

Emery i Trist extreuen la idea de la importància del context global, tot el sistema. La visió i coneixement que tenim cadascú de nosaltres sobre una mateixa realitat (organització) depèn de la perspectiva que en tenim. És per això, que es busca compartir les perspectives de cada participant per assolir la visió de tota l'organització.

Aquest concepte l'introduiran en el disseny de les conferències de recerca i que més endavant formarà part de la *Future Search Conference*.

2. La *Future Search Conference*

El segon punt, els fets d'una persona esdevenen part d'altres persones. Es refereix a que si mirem el passat d'un grup de persones ens adonarem de que han viscut uns aconteixement mundials, locals (ciutat, organització), i personals comuns, com poden ser de caire polític, econòmic, social o cultural.

El tercer punt, diu que tots els grups parlin sobre el mateix, i que concretin amb exemples les idees generals. Es a dir, que el tema de la conferència sigui comú a tots i per tant puguin parlar sobre ell i concretar al màxim les idees que esdevindran propostes d'actuacions futures per no generalitzar i perdre's en vaguetats.

El darrer punt es refereix a la posada en comú i consens de les preocupacions, propostes d'actuacions que es materialitzaran en plans d'acció a curt, mitjà i llarg termini.

2. 2. Anàlisi

Emery i Trist van descobrir que aplicant aquestes condicions al pla estratègic elaborat per la *Bristol Siddeley Aircraft Engine Co.*, enlloc de generar-se discussions entre els participants, cercaren els punts de vista que tenien en comú entre les dues companyies.

Una altra idea derivada dels seus treballs d'investigació, és la que fa referència al "*self-management*" grups auto-dirigits. L'extrapolen dels treballs de dinàmiques de grups del psiquiatre Wilfred Bion's, qui utilitzar grups auto-dirigits, per a l'elecció dels oficials de l'Armada Britànica.

La *Future Search Conference* també rep influències del psicòleg social suec Claes Janssen's qui creà el concepte de "*4-rooms apartment*", defineix els quatre estats anímics següents, els quals estant encadenats entre si:

"Contentament" ens conformen amb com són les coses. El que fa que deixem de conformar-nos és un fet desconegut que precipita el canvi de les coses.

2. La *Future Search Conference*

“Negació” volem fer veure que tot està bé, quan en el fons sabem que les coses estan molt embolicades.

“Confusió” l’acompanya un sentiment d’ansietat, quan ens adonem de que estem fets un embolic passem a la darrera fase.

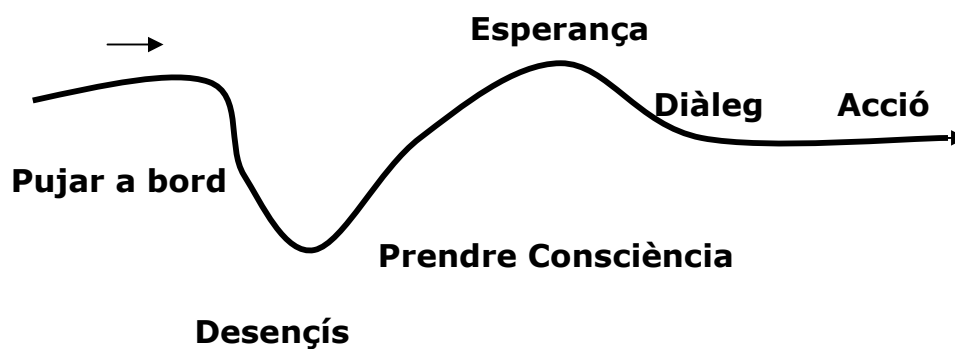
“Renovació”. La renovació en la que deriva la confusió prèvia, generadora de noves oportunitats.

Aquests quatre estats emocionals els trobem al llarg de la *Future Search*. Weisbord els representa en un *Roller coaster*, fluctuacions de l’estat d’ànim, com si fossin unes muntanyes russes, que tenen els seus punts àlgids i els més baixos.

2. 2. Anàlisi

La dinàmica del procés que esdevé en una *Future Search*, que inclouen aquests 4 estats d'ànim, estretament relacionats amb el problema que es tracta a la Future Search, pot exposar-se d'aquesta forma:

Roller Coaster



Pujar a bord: Els participants inicien la conferència amb el seu bagatge de coneixements i experiències que molt properament podran compartir amb els altres membres del grup.

Desençís: Després d'haver pres contacte i d'intercanviar experiències amb el grup han de fer front a la complexitat del tema que es tracta. El sentiment més comú entre el grup és el d'embolic, caos.

2. La Future Search Conference

Prendre Consciència: Accepten la situació de complexitat que s'ha creat entorn el tema de la sessió. Discerneixen entre el que està funcionant i el que no i com a conseqüència comencen a sortir d'aquest sentiment de desençís anterior.

Esperança: Expresen els seus ideals i desigs i els projecten en el futur. L'estat anímic correspon a la fase d'engrescament.

Diàleg: És en aquest moment en que han de decidir de prendre el control de la situació, i mitjançant el diàleg apropar-se amb les propostes consensuades al futur que volen assolir.

Acció: La darrera fase és la de l'acció, la que inclou el desenvolupament dels plans d'acció a curt, mitjà i llarg termini. El sentiment compartit és el d'actuar amb la finalitat de canviar i millorar l'estat de les coses actual entorn en tema de la conferència.

2. 2. Anàlisi

Una altra línia de pensament que incideix en la *Future Search* és la de Margaret Wheatley qui adaptà la teoria del caos, basada en teories físiques, a l'àmbit de les organitzacions. Ens diu que la solució es troba en l'anàlisi de la complexitat del caos, que s'obté a través de l'auto-direcció dels grups i de la voluntat de les persones de voler posar ordre al món.

La idea és involucrar la totalitat de la persona, en cos i ànima.

Així com la utilització de la part dreta del cervell, la creativitat, la comunicació no verbal, la imaginació. Per a la realització dels exercicis dels que es compona la *Future Search*.

2. La Future Search Conference

Però la major part del coneixement sobre el cos i la ment deriven de les experiències del psicòleg John Weir i l'expert en teràpies de ball Joyce Weir. Weisbord va tenir l'oportunitat de dirigir unes sessions de treball, amb John Weir, qui li va ensenyar que cadascú fa el millor que pot amb el que té, que el moviment físic ajuda a fer sorgir els nostres desigs, pors i experiències, i a extreure el millor de nosaltres mateixos de l'estat de confusió.

La psicòloga Ivonne Agazarian amb els seus treballs sobre com encaren les persones una decisió crítica diferencia entre els que tenen tota la experiència i els que utilitzen explicacions familiars per suplir la falta d'experiència.

2. 2. Anàlisi

Les condicions per aprendre en la *Future Search* (Marvin Weisbord 1975) estipulen que:

- Les persones acostumem a desenvolupar un únic estil d'aprenentatge, hi ha persones que aprenen millor llegint, altres per l'experiència, etc. Weisbord proposa diversos mètodes encara que és conscient que no tots respondran a les necessitats de tothom.
 - Aprenem a diferents ritmes. Algunes persones es poden confondre o perdre's a l'inici de la conferència; la solució és tenir paciència els uns amb els altres.
 - D'una mateixa experiència cadascú n'extreu uns coneixements diferents. Encoratgen la diversitat de percepcions i punts de vista.
 - Aprendre de les experiències dels altres, amb una mentalitat oberta.
 - Aprendre més a una conferència del que el món ens permet aplicar.
- La nostra perspectiva la situem en un context global.

2. La *Future Search Conference*

- Els beneficis de judicis, errors, i retro-alimentacions són positius i es donen les oportunitats per aprofitar-les.

Aquestes condicions d'aprenentatge són validades per les *Future Search* realitzades durant els últims 20 anys.

En resum, l'anàlisi històric del *future search* és molt complex. S'han anat adaptant teories i experiències, les quals han esdevingut els fonaments del disseny metodològic de la *Future Search Conference*.

La seva evolució ens ofereix una visió de la complexitat i de l'estructuració de la metodologia.

2.2. Anàlisi

Durant la darrera dècada el procés metodològic s'ha implementat als Estats Units, Austràlia, Àfrica, Europa i el Sud-est Asiàtic.

La *Future Search Conference* va aplicar-se per primera vegada a Espanya per Gabinet Uribe.²

² A principis de 1999, Gabinet Uribe, consultora de comunicació fundada l'any 1977 pel seu president Agustí de Uribe-Salazar, va crear una divisió especialitzada en la *Future Search*, composta per un equip multidisciplinar que comprèn els següents camps: sociologia, psicologia, història i comunicació.

A l'abril d'aquest mateix any, se celebra la primera *Future Search* a Espanya, liderant Gabinet Uribe aquesta metodologia. El lema de la *Future Search Conference* va ser; "Sabadell cap al 3er Mil·lenni".

2.3. Metodologia

2.3. METODOLOGIA

Alan C. Filley (1975) defineix diversos mètodes de resolució de conflictes i solució de problemes. Hi ha una classificació, anomenada *Win-Win Methods*, que utilitza estratègies ja des de l'inici que centren els objectius o finalitat de la conferència. Les dues característiques més importants són el consens i la integració de mètodes de decisió. La metodologia de la *Future Search* compleix aquestes dues característiques, es podria dir, que correspon als *Win-Win Methods*.

Els matisos o diferències entre tots dos els trobem en que el consens del mètode de guanyar-guanyar implica que no existeix un conflicte polaritzat entre les faccions o poca discussió entre els mitjans i fites del tema que es tracta. En el *Future Search* sí es troben diversos punts de vista inclús oposats que porten a debatre i a dialogar sobre les possibles vies de solucions al problema plantejat.

2. La *Future Search Conference*

En referència als mètodes de presa de decisió, expressen tres punts bàsics:

- 1- Voler una solució acceptable per totes les parts implicades.
- 2- La responsabilitat col·lectiva consisteix en escoltar i respectar les opinions de tots.
- 3- Control del procès però no determina la resolució del problema, es a dir, pot formar part de la resolució del conflicte però no necessàriament.

El primer i segon punt són concordants amb el funcionament de la *Future Search*, però el tercer punt expressa que hi ha un control del procès per part dels participants, en la *Future Search*, els facilitadors són els únics que exerceixen un control del procès, en el sentit de vetllar per la seva correcta aplicació, i per l'altra banda, no és optatiu si no que és necessari i indispensable l'aportació de tot el grup per a la resolució del problema.

2.3. Metodologia

La metodologia de la *Future Search* es divideix en cinc fases fonamentals:

- Revisió del passat.
- Exploració del Present.
- Creació del Futur Ideal.
- Identificació dels Interessos Comuns.
- Creació de Plans d'Acció de Futur.

Aquestes etapes del procés es desenvolupen en les 16 hores que configuren la *Future Search*.

2. La *Future Search Conference*

L'organització pública o privada juntament amb el Gabinet de Comunicació i de Relacions Públiques, trien les persones que formaran part del Grup Promotor. La selecció de participants es realitza arràn d'aquest Grup Promotor que es compon d'unes 12 persones aproximadament, líders d'opinió del tema que es tractarà a la conferència. Aquestes persones són les que proposaran els participants, que creguin rellevants convidar a la conferència, induïts per criteris com cercar persones amb idees, creativitat, autoritat per actuar, entre d'altres.

Entre un 25% i un 40% es seleccionen participants externs a l'organització per a la que realitzem la *Future Search*, com per exemple: proveïdors, administracions públiques, clients, etc.

L'eix central del treball del grup se centra en la percepció d'interessos comuns, cercar les idees, opinions i experiències que tenen en comú. Es desestimen les idees contraposades o divergents, ja que seria molt difícil arribar a un acord entre tot el grup, i assolir una consensuació de les propostes que creiem necessàries per construir el futur que desitgem obtenir per a tots.

2.3 Metodologia

Resumim els principis metodològics:

Anàlisi del passat, present, futur.

Tot el sistema representat.

Interès comú sense resoldre els conflictes.

L'Agenda Metodològica :

1era sessió de treball

Revisió del passat

Les persones situen en unes línies que divideixen el temps, els aconteixements més rellevants, mundials, personals i sobre la història del tema central de la *Future Search*.

2. La *Future Search Conference*

Exploració del present

Els participants realitzen un "Mind Map" mapa mental de les tendències que els estan afectant ara.

Zona sessió de treball

Els "stakeholders" descriuen el que estan fent en relació amb el tema objecte d'estudi.

Explorant el present

Els stakeholder groups fan un balanç del que han fet o deixat de fer respecte el tema eix de la conferència.

2.3. Metodologia

Creació de Plans d'Acció de Futur

Escenaris de futur. Identificació dels interessos comuns.

3era sessió de treball

Confirmació del interessos comuns. Planificació de les accions consensuades.

2.4. Objectius

2.4. OBJECTIUS

✓ Promoure canvis organitzacionals i socials, activant la participació del sistema (ciudadans, empleats...) i reforçant la seva motivació.

Diem que promou canvis a les organitzacions perquè a partir de l'anàlisi exhaustiu del tema objecte d'estudi i de la planificació de les actuacions a realitzar, esdevindran canvis i millores en les organitzacions en les que s'aplica la *Future Search*.

Necessita de la participació dels representants d'un sistema, les persones es senten motivades per la seva participació en la planificació del futur de l'organització.

2. La *Future Search Conference*

✓ Identificar les estratègies del Futur consensuat.

Una de les principals fites, és la d'identificar el que volem per a la nostra comunitat o organització en un futur i que s'arribi a un consens entre tots els participants per dissenyar les actuacions o estratègies referides al futur.

✓ Creació de Plans d'Acció concrets que puguin ésser aplicats tant a curt, com a mitjà i llarg termini.

Al llarg de la conferència es va treballant en les propostes d'acció futures. S'exposen per grups les propostes i en plenari es van consensuant una a una, la idea que no sigui compartida per tots s'inscriu en una altra llista d'idees o propostes no consensuades. Amb les propostes en les que tot el grup hi està d'acord, es concreten en plans d'acció, a realitzar a curt, mitjà i llarg termini.

2.4. Objectius

✓ Reforçar la motivació i actuació de les persones.

Per mitjà de la participació s'obté la motivació de les persones, les quals es veuen envoltades en un diàleg reposat generador d'una energia que els empeny a l'acció per canviar, per construir un futur adaptat a les seves necessitats i desigs.

3. LA UTILITAT EMPÍRICA DEL MÈTODE

3.1. Aplicació

3. 1. APLICACIÓ

3.1.1. INTRODUCCIÓ

El repte és el de comprometre tot el sistema en la creació dels plans d'acció.

La *Future Search* és una eina de participació. Es pot aplicar a una organització o comunitat. En el camp empresarial, s'ha utilitzat a tot el món per companyies de totes les mides. Crea entesa i prioritza els aspectes més rellevants, recolza canvis ràpids i innovació. Es promouen treballs transversals.

És una eina molt bona per fer entendre com es pot funcionar com un equip, com un sistema, i com les contribucions individuals ajuden a construir la totalitat.

3. La utilitat empírica del mètode

Els casos en que una organització realitza una *Future Search* són: per crear una visió del que volen assolir com organització, per fer efectius els objectius d'una organització després d'haver sofert canvis de reestructuració, després d'una crisi, per millorar el desenvolupament de l'organització en conjunt, per recolzar la qualitat, productivitat o iniciatives de seguretat, per crear nous socis o aliances, entre d'altres.

Es reuneixen totes les persones representatives de l'empresa o organització, perquè tothom pugui compartir els seus coneixements. El més positiu d'aquesta experiència és que els permet treballar junts, sense importar els càrrecs, o funcions que desenvolupa cadascun a dins de l'empresa. Els participants porten un identificador a on només i consta el seu nom propi, no s'especifica ni els cognoms ni l'empresa, ni el càrrec. Així doncs molt sovint no saben la procedència ni identitat dels seus companys de grup, ja que els grups són mixtes.

No hi ha líders, tots són iguals, i el rol dels facilitadors no és el de liderar la conferència ni tant sols han de ser experts en el tema de la *Future Search*, tant sols en l'aplicació del mètode.

3.1. Aplicació

En un article publicat a la revista Catalunya Empresarial, una enquesta paneuropea realitzada per la consultora A.T. Kearney, assenyala que tan sols el 20% dels projectes de gestió de canvi finalitza amb èxit. També ens mostra que un 63% dels programes de canvi van reflectir una millora durant l'aplicació del programa, però sense consolidar-se. Enfront el 17% que no va assolir cap millora.

De la mateixa enquesta s'extreu que les empreses tenen com a principal objectiu el programa de canvi, el 33% pensa que és el factor més important, i el 57% diu que és un factor important.

D'aquest article es deriva la complexitat a l'hora de generar canvis. La voluntat i el reconeixement de la importància de poder aplicar programes de canvi i els malaurats resultats obtinguts.

3. La utilitat empírica del mètode

En el cas d'una comunitat, associació, ciutat etc. es busca una visió comú, no resoldre els problemes sinó treballar sobretot en el que s'està d'acord, planificant-ho a curt i llarg termini. Permet obrir camins a les persones per a treballar unides, sense diferenciacions de cap mena.

“Nadie sabe tanto como todos juntos”

(Rainer E.Kirsten i Joachim Müller-Schwarz :1998, 16).

Aquests autors ens expliquen a través de diversos tests i pràctiques de dinàmiques de grups, que la solidaritat que és palesa en un grup incrementa la satisfacció personal i com a resultat s'obté una millora del rendiment i/o de la solució del problema plantejat.

3.1. Aplicació

Un punt molt rellevant pel que fa a l'actuació de les persones a l'hora de participar en un procés metodològic com la *Future Search* és que les persones es veuen més convençudes, es senten més implicades i motivades de l'encert de les decisions que han pres al llarg de la conferència, perquè se'ls ha donat l'oportunitat de participar en el procés que ha sorgit.

3. La utilitat empírica del mètode

3.1.2. CONTEXT DE LA PRÀCTICA DE LA *FUTURE SEARCH*

Moltes organitzacions han experimentat que el "canvi" no és un mite sinó una realitat compartida. *Future Search* és utilitzat arreu del món i adaptat a moltes cultures diferents. La seva conceptualització és neutral, conceptes referits al passat, present i futur, aspectes en comú i les accions.

Les persones posen en comú les seves experiències i coneixements, que projecten la seva capacitat d'actuació i de compromisos significatius per a ells. A l'elaborar els resultats de la conferència, exercici rera exercici, legitimitzen les seves conclusions i faciliten la seva implementació.

3.2. Organitzacions

3.2. ORGANITZACIONS

Les organitzacions són definides com:

"Organizations are rarely established as ends in themselves. They are instruments created to achieve other ends. This is reflected in the origins of the word organization, which derives from the Greek organon, meaning a tool or instrument. No wonder, therefore, that ideas about tasks, goals, aims, and objectives have become such fundamental organizational concepts. For tools and instruments are mechanical devices invented and developed to aid in performing some kind of goal-oriented activity."

(Morgan Gareth: 1986, 22-23)

3. La utilitat empírica del mètode

Les organitzacions segons el punt de vista d'en Morgan Gareth no són creades com un fi en si mateixes, sino ben al contrari, amb uns altres objectius i finalitats. Ens indica els orígens etimològics de la paraula organització, que té la seva arrel en el grec *organon*, traduïda com eina o instrument. Per tant, ens assenyala que no ens ha d'extranyar que idees com: tasques, finalitats, voluntats, i objectius, hagin esdevingut conceptes fonamentals per a les organitzacions.

Eines i instruments són peces d'un mecanisme ideat i inventat per ajudar a impulsar els objectius d'una determinada activitat.

Comparteix amb Kurt Lewin l'opinió de que les organitzacions poden canviar desenvolupant una actitud proactiva entorn el que és l'organització i el que volem que sigui. Resumeix en una paraula aquesta conceptualització: *imaginization*.

Kurt Lewin, el legendari científic social, va proveir de les estratègies necessaries per portar el canvi als llocs de treball de les organitzacions en les vessants teòrica i pràctica. És famosa la seva frase que expressa la idea de que no hi ha res més pràctic que una bona teoria. A través de la cooperació racional entre els treballadors volia evitar l'individualisme.

3.2. Organitzacions

Les tècniques de gestió utilitzades per Lewin permetien involucrar "grans sistemes", (grups nombrosos de persones). Les seves experiències es van estendre per Europa i els Estats Units, i volien donar resposta a l'angoixa pels canvis constants.

Als anys 1950, a Anglaterra esdevé una crisi de mercat a la *Bristol/Siddeley Aircraft Engine Company*. Eric Trist i Fred Emery van ser els consultors facilitadors (moderadors) de la conferència que feia poc que havien començat a treballar amb problemes dins del que anomenen "*turbulent environment*" (que corresponen a les oscil·lacions que no es poden preveure, en les comunitats, governs, mercats i tecnologies). A partir d'estudis de la *Tavistock* 1960 (Weisbord 1987) creuen que els treballadors no poden estar aïllats dels aconteixements i canvis de la societat. És per això, que distingeixen entre tres diferents tipologies d'organitzacions: Les empreses 1-"*placid, randomized*" plàcida-equilibrada, 2-"*placid, clustered*" plàcida i unida, 3-"*disturbed reactive*", agitada i reactiva.

3. La utilitat empírica del mètode

Respecte la primera, únicament necessita tàctiques locals, la segona més estratègies d'acció, i la tercera una campanya estratègica per reforçar les seves avantatges competitives.

La quarta definida per Weisbord com la "*permanent whitewater*", l'adjectiu *whitewater*, significa l'aigua agitada, amb bombolles, l'aigua dels ràpids, l'expressió la traduïm com en permanent moviment, correspon al món dels canvis accelerats que incrementa les connexions globals que no es poden preveure.

Arreu del món les *Future Search Conferences* són utilitzades per a l'obtenció de la cooperació i acords, els quals són planificats en el temps per assolir unes accions.

Future Search ajuda a entendre com funciona "Tot el sistema" i com cada persona pot contribuir a l'èxit. La conferència ajuda a definir els nostres objectius personals. A través de la *Future Search* podem assolir canvis ràpids i innovacions.

La direcció d'una organització ha de ser capaç de tenir visió de futur, i aquest projecte de futur l'han de saber transmetre, i han de poder il·lusionar als altres.

3.2. Organitzacions

En organitzacions s'utilitza la *Future Search* per:

- √ Crear una visió i direcció estratègica que comptarà amb el consens de tots els participants i facilitarà la seva implementació.
- √ Construeix unions després d'una fusió o re-estructuració d'empresa.
- √ Actuació conjunta.
- √ Recolzar la qualitat, productivitat i plans de seguretat.
- √ Establiment d'aliances i amistats claus.
- √ Definir les línies comunes.
- √ Accelerar plans existents i estratègies.

3. La utilitat empírica del mètode

S'ha demostrat que realitzen un 80% d'acords i un 20% de desacords (Weisbord: 1998). Permet identificar les diferències com informació no com accions, això permet que es concentrin en les idees en les que estan d'acord, aquest consens s'obté com ja hem explicat anteriorment, en la darrera fase de la conferència prèvia a la planificació de les actuacions a desenvolupar en un futur.

Organitzada per **ACITRE** (l'Associació Catalana d'Instal·lacions de Tractament de Residus Especials), associació formada per 11 companyies que gestionen i tracten el 90% dels residus especials a Catalunya, van tenir la voluntat i la iniciativa de reunir a tot el "sistema" per tenir una visió del futur de la gestió i tractament de residus a Catalunya a l'any 2010. La conferència comptà amb el suport de la Junta de Residus del Departament de Medi Ambient. Es va titular **Gestió i Tractament de Residus Catalunya al 2010, com?** .³

Es va desenvolupar en tres dies, a Barcelona, i participaren 50 persones amb l'objectiu de traçar les línies futures a seguir, per planificar les actuacions, per tal de crear el futur de la gestió i tractament de residus a Catalunya. És la primera *Future Search* sobre gestió i tractament de residus realitzada a Europa i per uns dies la segona del món .

3- Gabinet Uribe, va ser l'encarregat de la seva coordinació i realització.

3.2. Organitzacions

Algunes de les companyies que han utilitzat *Future Search* són:

ACITRE

Advanta Corporation

AMOCO

Bank of America

Brazilian Institute for Quality

Canadian Imperial Bank of Commerce

Cigna International

Emerson & Cuming Specialty Chemicals

Haworth Inc.

Hoffman-LaRoche

Johnson & Johnson, Chicopee Division

Jossey-Bass Publishers

Quaker Oats

Sony Electronics

3M Plant Engineering

Whole Foods Market, Inc.

INOVA Health Systems

UNUM Insurance Co.

World Bank

3. La utilitat empírica del mètode

3.2.1. SECTOR DE LES CONGREGACIONS

Utilitzem el terme congregació, encara que tingui altres sinònims com confradia o comunitat, perquè és el mateix que utilitzen els americans, i d'aquesta manera unifiquem paraules i conceptes.

La *Future Search Conference* és una metodologia que permet conèixer la visió de la congregació. El procés permet a la congregació forjar les seves idees de forma conjunta. Ha estat utilitzat arreu del món per a intervencions de grups nombrosos de participants. Ofereix l'oportunitat de treballar conjuntament, mobilitza a persones i és font d'energia i creativitat. Permet als participants adonar-se dels punts que tenen en comú i fa que augmentin la seva confiança i amistat. Mostra de forma engrescadora com serà aquest futur compartit.

La *Future Search* pot ajudar a una congregació a desenvolupar plans d'actuació a llarg termini, definir pràctics plans i objectius a curt termini, reforçar les relacions i principis, i potenciar els voluntaris.

No respon a una negació del conflicte, tothom pot expressar i compartir les seves diferents visions del tema que es tracta, però tan sols treballarem la planificació dels interessos i acords que tinguin en comú el grup.

3.2. Organitzacions

Algunes congregacions que han realitzat *Future Search*:

American Ethical Union

Association of Unity Churches

Beth Tikva Synagogue, Rockville, MD

Broadview Community United Church of Christ

Bryn Athyn Church, Christ Church, Ashton, Ontario

Episcopal Church USA

Episcopal Diocese of Danville CT

First Congregational Church, Stockton, CA

Friends Yearly Meeting, Philadelphia PA

Jewish Reconstructionist Federation

Kemble United Methodist Church, Woodbury, NJ

Lutheran Social Services

National Episcopal Church, St. Louis, MO

Native American Baptist Churches of Arizona, National Indian Ministries

Our Lady of Hope Catholic Church, Phila, P.A.

Presbyterian Counseling Services

Presbytery of Seattle, Washington

3. La utilitat empírica del mètode

St. John's Episcopal Church

Sierra Sanctuary

Sisters of Loretta Community

Springfield Presbyterian Church, Springfield, PA

Trinity Memorial Church, Philadelphia, PA

University of CA Davis-Campus Ministries

United Church of Christ, NY

3. La utilitat empírica del mètode

3.2.2. SECTOR DE L'EDUCACIÓ

Des de 1960 s'estan implementant *Future Search* en institucions dedicades a l'educació. Els canvis de sistemes no estan únicament reservats a l'àmbit de l'empresa. En l'educació també hi ha competitivitat, multiplicitat de centres i diverses formes d'aprenentatge, com per exemple, l'ensenyament a distància. A més, també pateix els canvis demogràfics i socials als quals s'han d'adaptar per sobreviure. Les persones amb càrrecs de rectors, vice-rectors, directors, poden crear canvis positius.

La complexitat dels campus fa que la gestió sigui també complicada, la cultura d'aquestes comunitats, en alguns casos, és rígida i amb influències del passat. Han de conviure molts tipus de persones que tenen necessitats i que realitzen tasques diferents. La utilització de plans estratègics com a l'únic camí a seguir és, moltes vegades, insuficient, degut a que reforça direccions traçades, incrementant-les enlloc de transformar-les en canvis.

3.2.2. Sector de l'educació

Assumeix que es pot preveure el futur i normalment el realitza la direcció amb la intenció de que hi estigui d'acord la resta del sistema.

La divisió entre el disseny estratègic i les persones que han de dur a terme la seva implementació fa molt difícil l'assoliment de les accions proposades. No és exclouent el desenvolupament d'una *Future Search* amb el desenvolupament d'un pla estratègic. La *Future Search* esdevindrà font de noves transformacions de cara al futur enlloc d'incrementar les línies o camins traçats. A més la implementació serà més ràpida ja que involucra a tots els participants i no tan sols a la cúpula directiva. S'han aplicat *Future Search* a: institucions, escoles i col·legis, nous programes acadèmics, desenvolupament de currículums, departaments acadèmics, sobre aspectes relacionats amb els estudiants i els seus estudis, tecnologia administrativa, serveis universitaris-programes i serveis institucionals a la comunitat.

3. La utilitat empírica del mètode

L'experiència demostra que la metodologia de la *Future Search* ha de ser aplicada per professionals, facilitadors, externs a la institució a la qual s'implementa. La millor època per dur-ho a terme, en el cas concret de l'educació, és a la primavera o estiu, coincidint amb les vacances, però sempre assegurant la participació de tots els grups d'interès.

Algunes *Future Search* sobre l'educació:

Allegheny University, School of Health Professions, PA

Antioch Seattle Whole Systems Design, WA

Antioch University, Master's Program, MA

Auburn University Technical Assistance Center, AL

Austin Community College, TX

Boston University School of Dental Medicine, MA

Brigham Young University, Marriot School of Business, UT

California School of Professional Psychology, CA

California Institute of Integral Studies, San Francisco, CA

Franklin College Library

3.2.3. Sector del medi ambient

3.2.3. SECTOR DEL MEDI AMBIENT

Un altre dels sectors en que s'han realitzat diverses *Future Search* és el del medi ambient, incloent els que s'han celebrat sobre agricultura, conservació i utilització de la terra.

Borough of Rushmoor, Farnborough, Southern England

Del Cabo Organic Farmers, Mexico

Environmental Action Group, Potomac, MD

European Union, Bangladesh

Institute for Ecological Economics, University of Maryland, MD

Jacobs Farm, Pescadero, CA

London Borough of Sutton, England.

Regional Planning Agency, Denver, CO

Chuykill Valley Nature Center, Philadelphia PA

3.3. Programa de les Nacions Unides pel S.XXI, "Agenda XXI"

3.3. Programa de les Nacions Unides pel S.XXI, "Agenda XXI"

L'Agenda 21 és un sistema que permet a les autoritats locals treballar en associació amb tots els sectors de la comunitat local amb l'objectiu de preparar els plans d'acció que s'aplicaran a la sostenibilitat a escala local. Respon a una metodologia molt burocràtica.

El punt de partida de l'Agenda 21 el trobem en la Conferència sobre el Medi Ambient i Desenvolupament celebrada a Rio de Janeiro al juny de 1992. És en aquesta conferència a on s'aprovà el pla d'acció o programa de les Nacions Unides pel S.XXI, "Agenda XXI" La primera vegada que es va fer esment de l'Agenda local va ser al capítol 28 de l'Agenda 21, en el document de les Nacions Unides (ONU) acordat pels líders mundials l'any 1992 amb la finalitat de promoure el desenvolupament sostenible. En aquest document es feia una crida a tots els municipis i autoritats locals d'arreu del món a redactar i executar uns plans d'acció cap a la sostenibilitat, establint objectius, fites i instruments, entre d'altres.

3. La utilitat empírica del mètode

En aquest document es defineix l'Agenda Local, com un procés participatiu i demana la participació de tots els sectors de la comunitat local d'acord amb els següents punts:

- Es necessari el compromís de la comunitat local en la planificació, ja que de no ser així, es debiliten els recolzaments i accions resultants.
- La participació ajuda als residents locals a entendre la seva realitat i contribuir a la gestió de la seva pròpia comunitat.
- La classificació de problemes, ha de tenir en compte tant la vessant de dades científiques com la percepció de la gent.

L'agenda 21 local té per objectiu encoratjar la participació. El municipi des de l'inici ha de demanar l'opinió de la població sobre temes locals. També estipula que les decisions polítiques han de tenir com a punt de partida les necessitats i aspiracions locals.

3.3. Programa de les Nacions Unides pel S.XXI, "Agenda XXI"

El principi d'elaboració de l'Agenda 21 és el següent:

√ **Primer**, es desenvolupa el procés d'elaboració.

√ **Segon**, la fase operativa, paral·lelament la de l'agenda 21 local, que deriven en l'etapa de l'auditoria medi ambiental.

√ **Tercer**, la darrera i última fase corresponent a la participació social.

Aquest disseny ens exposa els aspectes fonamentals, en línies generals del que s'està aplicant avui, en els processos d'Agenda 21 local.

Com a eina de participació en l'elaboració de les Agendes 21 al Regne Unit, s'utilitza la *Future Search Conference*.

3. La utilitat empírica del mètode

És una eina que facilita els canvis ràpids en reunions de grups nombrosos.

La fita de la *Future Search* és reunir tot el sistema social en una mateixa sala, seleccionats per un grup de líders d'opinió, el Grup Promotor, que coneixen i poden suggerir qui seria interessant de convidar per tractar el tema en qüestió (en aquest cas el tema seria un municipi). Amb la reunió de tot el sistema, el que s'aconsegueix és posar en comú les experiències i coneixements de tots els participants.

3.3. Programa de les Nacions Unides pel S.XXI, "Agenda XXI"

Com ja hem esmentat anteriorment, no hi ha líders en la conferència aquests líders d'opinió després de les reunions prèvies a la conferència en les quals realitzen una selecció transversal de les persones idònies per assistir, deixen d'existir com a líders i passen a ser uns participants més de la *Future Search*.

Al Regne Unit la primera experiència d'aplicació de la *Future Search* en el sector públic va ser al 1995; des d'aleshores han sigut utilitzats per municipis al Regne Unit per fer participar transversalment als ciutadans en la presa de decisions, planificació i seguiment de les actuacions de futur de la ciutat.

Aquesta selecció transversal es realitza seguint el sistema de selecció del *Future Search*, es a dir, que a través del Grup Promotor es seleccionen les persones que han d'assegurar la màxima representativitat del "sistema" o tema de la conferència.

3. La utilitat empírica del mètode

Al Regne Unit s'han dut a terme diverses experiències d'utilització de la *Future Search* com a eina de participació a diferents municipis. Algunes d'aquestes conferències van ser a *Gloucestershire County* (Juliol 1996), a la ciutat de *Grangemouth* (Agost 1996), la ciutat de *Hitchin* (Juny de 1995), a *Sheffield* (Març 1996) i els de *London Borough of Sutton* (tardor de 1995).

També s'han realitzat a la ciutat de *Forres*, la ciutat de *Wednesbury* i al comtat de *Nottinghamshire*.

L'agenda local 21 ha sigut reconeguda com un procés que ofereix l'oportunitat per activar la participació del ciutadà mitjançant noves metodologies.

3.3. Programa de les Nacions Unides pel S.XXI, "Agenda XXI"

S'han realitzat una cinquantena d'Agendes XXI al Regne Unit amb l'ús de la *Future Search Conference* com a metodologia de participació per activar el sistema.

Respecte al pla de participació social, els agents socials del municipi són els qui fan el pla de participació el qual consta de:

1. Pla de participació ciutadana.
2. Pla de comunicació.
3. Pla d'educació ambiental.

3. La utilitat empírica del mètode

En l'esquema de participació ciutadana, hi trobem diverses divisions, aquestes són:

Recollida d'informació: sol·licitud i recollida d'informació, partint de la base de dades existents i complementaries.

Situació actual: Anàlisi de forma integrada de la informació sobre els vectors ambientals i els aspectes estructurals.

Diagnosi ambiental: Identificació dels factors que actualment generen problemes, tendències futures, i aspectes sobre els que podem incidir per millorar la qualitat ambiental i afavorir el desenvolupament sostenible de la ciutat.

Podem dir que és una metodologia en funció dels interessos dels públics, ja que tan sols treballen els elements comuns que identifiquen els públics.

3.3. Programa de les Nacions Unides pel S.XXI, "Agenda XXI"

L'agenda 21 ha d'incorporar un sistema d'indicadors que ha de garantir la implantació del pla d'acció ambiental. Els indicadors són els següents:

Doble funció: anàlisi d'evolució i comunicació amb parts involucrades.

Pla d'acció ambiental: Definició objectius bàsics i actuacions.

Institucions involucrades, calendari, prioritats d'actuació i valoració.

Pla de seguiment: Elaboració d'un document de síntesi que resumeixi, en un llenguatge senzill, els principals elements de diagnosi, objectius i accions que integren el pla d'acció.

En aquest apartat anomenat, pla de seguiment es fa palesa la manca d'elements d'avaluació i d'indicadors per poder parlar d'un pla de seguiment com a tal.

3. La utilitat empírica del mètode

- Implantar un sistema de participació dels grups d'interès i agents socio-econòmics per a implicar l'estructura social de la ciutat en el procés d'elaboració de l'Agenda 21 local.

- Definició objectius bàsics i actuacions.

Institucions involucrades, calendari, prioritats d'actuació i valoració.

La *Future Search* és una eina idònia per al desenvolupament de l'agenda 21, així ho demostren els casos realitzats al Regne Unit, entre d'altres. Però a Catalunya es continua desestimant la idea d'assolir la participació de les persones a través de la *Future Search Conference* per a la seva aplicació a l'Agenda 21 tot i reconeixent que la nombrosa documentació, recollida i exposada a les webs dels municipis, es a dir, auditories ambientals, conferències (ponents i auditori passiu) i actes puntuals i secundaris, no arriben a assolir les expectatives participatives ni del municipi ni de la població, en la majoria dels casos.

3.3. Programa de les Nacions Unides pel S.XXI, "Agenda XXI"

Molt sovint l'Agenda XXI no deixa de ser més que un procés purament burocràtic, que no assoleix la participació activa dels ciutadans, i que es materialitza en milers de papers i papers sense cap mena de repercusió ni implicació ciutadana.

4. ESTRUCTURA PROCESSAL DE LES TÈCNIQUES DE PARTICIPACIÓ

4.1. Anàlisi dels processos d'interacció

4.1. ANÀLISI DELS PROCESSOS D'INTERACCIÓ

“Las técnicas debemos dirigirlas siempre hacia el logro de un objetivo preciso”.

(Vargas, Laura y Bustillos, Graciella: 2002, 11).

Hem d'escollir les tècniques que es corresponguin als objectius que volem obtenir. El mateix succeeix amb l'elecció del procediment que necessitarem en relació amb el nombre de participants i temps del que disposem. Una vegada hem escollit la tècnica i el seu procediment, es pot calcular el temps.

És molt important el coneixement exhaustiu de les característiques pròpies de cada tècnica per poder definir millor les seves possibilitats i les seves limitacions.

4. Estructura processal de les tècniques de participació

Existeixen diverses tècniques de participació, en aquest cas hem escollit comparar els NIP (Nuclis d'Intervenció Participativa) per la seva utilització a Catalunya, en la seva aplicació a ciutats similars al cas de Sabadell i el *Focus Group* per la seva importància arreu del món, i pels seus punts de connexió amb la *Future Search*.

Finalment explicarem una nova tècnica de participació anomenada I.SO.R.S. (*Internal Soft Research System*) nascuda a partir de la *Future Search* però adaptada per nosaltres per respondre a les necessitats d'alguns clients que tan sols disposaven d'una jornada de 8 hores per a definir les seves línies d'acció estratègiques. Creiem que la imaginació i la creativitat són essencials a l'hora d'aplicar una tècnica, per tal de modificar-les, adequar-les, i crear-ne de noves, d'acord amb la situació específica que s'ha d'enfrontar.

4.1. Anàlisi dels processos d'interacció

En el següent paràgraf hi trobem desenvolupada la definició del que és un programa creatiu:

“Un programa creativo debe perseguir unos propósitos concretos, tales como: desarrollar el ingenio, aumentar la sensibilización ante determinados problemas, estimular la percepción, activar la capacidad adaptativa incentivar la búsqueda de soluciones y la toma de decisiones, promover la fluidez, la flexibilidad y la originalidad, provocar la creación de actitudes positivas hacia la transformación personal del entorno, la actitud integradora, la curiosidad, la tolerancia, la disposición al cambio, etc.”

(Ricarte, José M. : 1998, 169).

La darrera definició es podria utilitzar per a explicar la creativitat inherent a l'aplicació empírica d'una tècnica de participació, com és el cas de l'I.SO.R.S. Una tècnica o metodologia pot tenir multiplicitat de variants i procediments, a l'aplicar-la a diversos participants, situacions i objectius.

4. Estructura processal de les tècniques de participació

4.1.1. Nuclis d'Intervenció Participativa (NIP)

Història:

Es creà al 1970 per una consultora alemanya. Com objectius té la d'impulsar la participació dels ciutadans en la **resolució de problemes** que els afectin de mode col·lectiu. Es basa en l'elaboració de propostes dels ciutadans per a trobar **una solució racional a un problema.**

Metodologia:

Són 3 fases: selecció de participants, el procés de debat sobre el tema proposat i l'elaboració del dictamen final. El nombre de **participants és de 100**, formen **4 nuclis de 25 persones** cadascún (més grans de 16 anys), **escollits basant-se en el padró municipal aleatòriament** i per una entitat imparcial. Per a treballar es divideixen en subgrups que analitzen el problema plantejat, durant **3-5 dies, a canvi d'una compensació econòmica.**

4.1. Anàlisi dels processos d'interacció

Els participants tenen en tot moment l'assessorament d'experts imparcials, escollits per l'ajuntament o per l'empresa.

El resultat es materialitza en un informe que tot i no ésser vinculant, compromet fortament a l'entitat convocant.

S'ha experimentat a Europa, i a Espanya, s'han realitzat 3 en el País Basc, 1 a Sant Quirze i 1 a Santa Coloma de Gramenet i 1 a Rubí.

Es realitza una diagnosi de la situació. **Els objectius són la participació dels ciutadans en les preses de decisió. Cercar l'interès públic per sobre del polític. Reduir les distàncies entre polítics i ciutadans, evitar els problemes abans de que es produeixin.**

4. Estructura processal de les tècniques de participació

Els temes tractats són els relacionats amb les noves tecnologies, medi ambient, la construcció d'una autovia, la reestructuració de part del traçat urbà, o en el cas de Sant Quirze, el pla urbanístic general municipal. La resolució no és jurídicament vinculant per l'Ajuntament, sí moralment.

La *Future Search Conference*

Història

La *Future Search*, té el seu origen en el disseny de les *Search Conference* de Eric Tirst i Fred Emery creades per a la seva utilització en el sector privat. Marvin Weisbord adaptar la metodologia per a la seva utilització en el sector públic, i li donar el nom de *Future Search Conference*. Des d'aleshores, està dissenyada per a la seva utilització a qualsevol comunitat o organització. Durant la última dècada el procés metodològic s'ha implementat en els Estats Units, Austràlia, Àfrica, Europa i el Sud-est-Asiàtic.

4.1. Anàlisi dels processos d'interacció

Definició

És una metodologia d'acció estructurada sobre el futur d'una ciutat, institució, organització i empresa.

Metodologia

5 fases: 1- grup promotor, 2- debat, 3- selecció, 4- procés, 5- acció.

El procés es basa en la revisió del passat, exploració del present creació del futur ideal, identificació dels interessos comuns, creació de Plans d'Acció de Futur.

Es desenvolupa en 16 hores, 3 dies.

4. Estructura processal de les tècniques de participació

Els participants poden ser entre **40 i 70, no hi ha límits de participació.** Representen tot el sistema (ciutat, empresa, organització). **No cobren res i són escollits pel grup promotor.**

L'eix del treball en grup se centra en la percepció d'interessos comuns desestimant els conflictes per a reforçar la **base comuna.**

Objectius

Promoure canvis organitzacionals i socials, activant la participació del sistema i reforçant la seva motivació.

Identificar les estratègies del futur consensuat. Creació de plans d'acció.

4.1. Anàlisi dels processos d'interacció

DIFERÈNCIES:

La <i>Future Search Conference</i>	Nuclis d'Intervenció Participativa
-Base teòrica: Anys 70: Eric Trist i Fred Emery.	-Base teòrica: Consultora alemanya (1970).
-Es centra en: Creació de la base comuna (no en resoldre problemes).	-Es centra en: Resolució d'un problema.
-Es compon de: 5 fases.	-Es compon de: 3 fases.
-Nombre de participants: 40-70 (flexible).	-Nombre de participants: 100 (no flexible).
-Selecció de participants: Pel Grup Promotor.	-Selecció de participants: Aleatòria, padró municipal.
-Compensació econòmica participants: No.	-Compensació econòmica participants: Si.

-Conduït per: Moderadors.	-Conduït per: Assessoraments de experts (escollits per l'empresa o ajuntament).
-Compromet a: Els participants.	-Compromet a: L'entitat convocant.
-Realitzada: Arreu del món.	-Realitzada: Estats Units d'Amèrica, Europa central, Espanya.
-Temàtica: Puntual i general.	-Temàtica: Puntual.
-Aplicable a: Entitats, organitzacions i empreses.	-Aplicable a: Ajuntaments.
-Nombre realitzats: Centenars.	-Nombre realitzats: Desenes.
-Duració: 3 dies (16h).	-Duració: 3 a 5 dies.
RESULTATS:	RESULTATS:
-Accions a 3 mesos. -Accions a 3 anys.	-Informe.

4. Estructura processal de les tècniques de participació

4.2.2. Grups focalitzats (*FOCUS GROUP*)

Focus Group

Història:

Es començà a utilitzar al 1930, els científics socials començaren a investigar sobre els valors de les entrevistes indirectes com un mitjà per obtenir informació de les persones. Entre els anys 1930's i 1940's augmenten considerablement el nombre d'entrevistes indirectes realitzades, sobretot a causa de la Segona Guerra Mundial. Després, s'utilitzaran com a eina d'investigació de mercats. **S'utilitza per explicar com perceben les persones una experiència, idea o acte.**

4.1. Anàlisi dels processos d'interacció

Definició:

El *Focus Group*, és una discussió planificada per obtenir percepcions d'una àrea d'interès definida en un ambient distés (Krueger, Richard :1988).

Metodologia:

Etapas:

- ✓ Planificació.

- ✓ Selecció dels participants.

- ✓ Conducció, moderació de la reunió.

- ✓ Anàlisi de la informació.

- ✓ Informe escrit o oral.

(Tous, J.M.: 2000).

4. Estructura processal de les tècniques de participació

El nombre de **participants s'estima entre 7 a 10, els quals no es coneixen entre si però tenen en comú la seva relació amb el tema a tractar. Són seleccionats a través del staff del Focus Group.** Treballen en grup, posant les seves experiències en comú. El moderador guia als participants a pensar sobre el tema objecte d'estudi. El temps total utilitzat és de **8 setmanes, a canvi reben una compensació econòmica depenent del grau de complexitat per assistir als Focus Group, lligat també a la seva professió.**

4.1. Anàlisi dels processos d'interacció

Els participants són conduïts per un moderador, qui no ha de ser un expert del tema que es tracta.

El resultat es materialitza en un informe oral i escrit.

S'ha experimentat arreu del món.

Es realitza una anàlisi de la situació. **L'aplicació predominant dels Focus Group és per fer investigacions de mercat.**

Identifiquem els següents punts en comú entre la *Future Search* i el *Focus Group*:

- Dinàmica de grups.
- Utilitzat en el sector públic i privat.
- Compartir idees.

4. Estructura processal de les tècniques de participació

- Experiències en comú.
- Rapidesa en l'obtenció de resultats.
- Moderador - Facilitador.
- General – específic.
- Investigació qualitativa.

El *Focus Group* amb la **dinàmica de grups** permet una interrelació entre els membres del grup, amb l'objectiu de fer aportacions a les diverses intervencions i enriquir d'aquesta manera, el debat sobre el tema objecte d'estudi. En el cas la *Future Search*, les dinàmiques de grup s'estableixen en relació a l'exercici que s'està realitzant per mitjà de les relacions de treball de grups, que són canviants segons les fites que es volen assolir en cada moment de la conferència.

4.1. Anàlisi dels processos d'interacció

Ambdós, la *Future Search* i el *Focus Group*, es poden aplicar en **l'àmbit públic o privat**. Sectors com el de l'educació, o la medicina, entre d'altres, els quals volen conèixer el que estan portant a terme i quina repercussió té sobre les persones, en el cas del *Focus Group*. La *Future Search* és una eina aplicable a qualsevol institució, organització o empresa que volgui fer una recerca i planificació de futur.

Compartir idees i posar experiències en comú, és un dels objectius principals de totes dues, al relacionar-se en medis naturals com són els grups, permeten posar en comú els coneixements i idees sobre el tema tractat, fent d'aquesta manera que tots participin d'una experiència en comú, que en el cas la *Future Search* ajudarà a identificar els interessos comuns.

Rapidesa en l'obtenció dels resultats, la *Future Search* obté els resultats al final de les sessions de treball, amb plans d'actuació que han estat consensuats per tots els participants, en el cas del *Focus Group* s'esdevenen després d'unes vuit setmanes de treball, encara que la seva durada és molt variable i depèn del objectiu del Focus Group que és el que marcarà el temps .

4. Estructura processal de les tècniques de participació

Moderador del *Focus Group*, exerceix un control sobre el grup. No és un gran coneixedor del tema de la sessió, ja que podria influir al grup. Ha de saber guiar les converses, mantenir l'interès, percebre quan és oportú canviar de pregunta, escoltar, tenir experiència en dinàmiques de grup, ser un bon comunicador, similar en aparença als participants, dotat de sentit de l'humor.

El "**Facilitator**" del verb *facilitate* es defineix com "*to assist the progress of (a person)*". Assisteix al progrés de les persones, en aquest cas dels participants, facilitant, fent menys difícil la seva tasca, i assolint el seu progrés (*Webster's Universal College Dictionary:1997*).

No ha de ser un coneixedor del tema que es tracta, ben al contrari quan menys sàpiga millor ja que no interferiran els seus sentiments o coneixements i podrà ser més neutral.

General- específic en tots dos casos preval la màxima de pensament global o general, per definir el context i obtenir la visió sobre les idees locals o particulars.

4.1. Anàlisi dels processos d'interacció

La **investigació qualitativa** pels investigadors socials és un procés de recerca que té com a finalitat l'obtenció d'un major coneixement de la complexitat social i de la interactuació de les persones. No està basada en l'estadística com a resultat de les investigacions qualitatives, però sí s'obtenen uns resultats concrets.

Ambdós, la *Future Search* i el *Focus Groups* són metodologies d'investigació alternatives emmarcades en les ciències socials. Encara que són dues tècniques amb diferències d'objectius i de metodologies diferents.

4. Estructura processal de les tècniques de participació

La Future Search Conference	Focus Group
-Base teòrica: Anys 70: Eric Trist i Fred Emery.	-Base teòrica: Científics Socials (1930).
-Es centra en: Creació d'una base comuna (no en resoldre problemes).	-Es centra en: Percebre l'opinió de les persones per a l'investigació de mercat, d'un programa, idea o oportunitat.
-Es compon de: 5 fases.	-Es compon de: 5 fases.
-Nombre de participants: 40-70 (flexible).	-Nombre de participants: 7-10 (flexible però amb limitacions).
-Selecció de participants: Pel Grup Promotor.	-Selecció de participants: Pel staff.
-Compensació econòmica Participants: No.	-Compensació econòmica Participants: Si, però no necessàriament.

-Conduït per: Facilitadors	-Conduït per: Moderador
-Compromet a: Als participants.	-Compromet a: L'empresa.
-Realitzada: Arreu del món.	-Realitzada: Arreu del món.
-Temàtica: Puntual i general.	-Temàtica: Puntual.
-Aplicable a: Entitats, organitzacions i empreses.	-Aplicable a: Entitats, organitzacions i empreses.
-Nombre realitzats: Centenars.	-Nombre realitzats: Centenars.
-Duració: 3 dies (16h).	-Duració: 8 setmanes, depèn de l'objectiu.
RESULTATS:	RESULTATS:
-Accions a 3 mesos. - Accions a 3 anys.	-Informe. Intervenció amb seguiment.

4.1. Anàlisi dels processos d'interacció

4.1.3. Internal Soft Research System (I.SO.R.S.)

Traduïm I.SO.R.S. com un sistema d'investigació i canvi del clima intern. És una eina estratègica de gestió empresarial.

Dissenyada específicament per a la solució de situacions de canvi o crisi.

L'objectiu principal és el de crear un espai de diàleg i consens per obtenir una major cohesió i entesa del grup. Definint les línies estratègiques a desenvolupar entre tots els participants, indicant quan, com i els mitjans necessaris per assolir-les.

És una adaptació temporal i tècnica de la *Future Search Conference*.

Enlloc de 16 hores es redueix a la meitat, les 8 hores es desenvolupen en una jornada.

4. Estructura processal de les tècniques de participació

Tècnicament, es potencien els exercicis referents al present i al futur, en detriment dels corresponents al passat.

Aquesta modificació respon a que tots els participants formen part de la mateixa companyia, i per tant tenen més trets en comú que una selecció d'assistents igualment transversal però que inclogui participants externs.

Hem aplicat l'I.SO.R.S. en dues ocasions, la primera al sector del transport, i la segona en l'àmbit hospitalari.

4.1. Anàlisi dels processos d'interacció

Sam Black escriu:

“les crisis potencials poden ser classificades com incògnites conegudes i com incògnites desconegudes. En indústries com els ferrocarrils, línies aèries, ..., és absolutament possible que en qualsevol moment es produeixi un desastre. El perill es “conegut”, però quan el que pot succeir és una “incògnita” com una OPA hostil, un frau informàtic, defunció del president, liquidació de proveïdors, etc., s’ha d’estar preparat”.

És necessari desenvolupar L'I.S.O.R.S fora de les instal·lacions de les companyies i que sigui dirigit per professionals especialitzats i externs. En la resolució de problemes de caire intern, pensem que es imprescindible que siguin gestionats per professionals i externs, es a dir, que no sigui gent de la pròpia companyia la que realitzi les auditories o les anàlisis ja que estan “contaminats” i tenen idees preconcebudes el que dificulta molt el correcte desenvolupament d’aquestes tècniques i a més fa poc fiable els seus resultats.

4. Estructura processal de les tècniques de participació

Creiem que es una pèrdua de temps i de diners per part de les companyies l'encarregar a gent no professional i interna l'anàlisi estratègic de les mateixes

La participació, la motivació, el diàleg i el consens són els elements de comunicació utilitzats per resoldre aquests moments de canvi, i d'incertesa enfront el futur.

Aquesta tècnica és rigorosa i coordinada en el temps, s'inicia amb una reflexió del present del tema eix de la sessió de treball i s'arriba a la seva projecció futura amb actuacions concretes a realitzar en un temps establert a curt, mig i llarg termini.

L'I.SO.R.S. és una eina de gestió dissenyada a mida de les grans empreses per respondre a les necessitats de temps en el desenvolupament d'estratègies de futur.

4.1. Anàlisi dels processos d'interacció

Reforçant aquesta idea de planificació estratègica, (Philippe Kotler: 1997) creu que és necessari per a les empreses la realització del pla estratègic, bé sigui una empresa gran, petita, nova o amb anys d'experiència. Pensa que és la forma d'avançar-se als ràpids esdeveniments del mercat i de fer front a aquests canvis.

A més de permetre un major aprofitament de les oportunitats que ofereix els constants canvis de mercat.

Perque això sigui possible, els plans estratègics han de contemplar els plans a llarg termini. Cada empresa ha d'elaborar el seu propi pla adaptat a les seves necessitats.

5. CASOS PRÀCTICS

5.1 Sabadell cap al 3er mil·lenni

5.1. "SABADELL CAP AL 3er MIL·LENNI"

LA CONFERÈNCIA DE FUTUR " SABADELL CAP AL 3er MIL·LENNI ".

15, 16 i 17 d'abril de 1999

Valoració tècnica del mètode, funcionament i conclusions.

1. La preparació.

La Conferència de futur "Sabadell cap al tercer mil·lenni" organitzada per l'Oficina de Dinamització del Centre de Sabadell i dirigida i coordinada per Gabinet Uribe, consultors en comunicació i relacions públiques, va iniciar els seus treballs de preparació el mes de gener de 1999 i durant dos mesos va estar treballant de forma interna en la seva organització i desenvolupament.

5. Casos pràctics

L'Oficina de Dinamització del Centre de Sabadell és formada per unes 40 entitats membres de l'associació entre numeraris i col·laboradors. La junta directiva està formada per un ampli espectre cultural, social, comercial i econòmic com són: Entitats Culturals, Federació de Comerciants del Centre de Sabadell, Empreses patrocinadores de l'Oficina del Centre, l'Ajuntament de Sabadell, Banc de Sabadell, Caixa de Sabadell, etc. Entitats associades a l'oficina: associacions de comerciants i de veïns.

Gabinet Uribe va proposar a l'Oficina de Dinamització del Centre de Sabadell, dintre del pla de comunicació, la realització de la *Future Search Conference* aplicada a la ciutat de Sabadell per la seva necessitat de saber qui eren els seus ciutadans, cap a on volien anar, i el que voldrien ser de grans, és a dir, per poder resoldre una crisi d'identitat.

Aquest mètode de reflexió estructurada sobre el futur d'una ciutat és la primera vegada que s'aplica a l'Estat espanyol, però compta amb una important experiència en ciutats d'Alemanya, Gran Bretanya, Estats Units, etc.

5.1 Sabadell cap al 3er mil·lenni

A Sabadell s'ha elaborat la metodologia amb unes adaptacions específiques per tal d'afavorir el seu bon desenvolupament i resultat final, de manera que amb aquesta experiència ciutadana aportem un model o versió propis que millorarà el mètode i l'adequarà per a les ciutats del nostre país.

La preparació la va fer un grup promotor de 10 persones de diferents perfils i pertanyent a àmbits diversos de la ciutat, impulsat i coordinat per l'Oficina de Dinamització del Centre dirigida pel sociòleg i economista Josep Milà, amb l'assessorament de Gabinet Uribe.

Al llarg de 5 sessions de treball tancades aquestes persones van anar detectant i definint uns factors claus i uns àmbits estratègics per al futur de la ciutat. El resultat el presentem al **Quadre 1**.

5. Casos pràctics

QUADRE 1 : PROPOSTA INICIAL DEL GRUP PROMOTOR D'ÀMBITS I FACTORS ESTRATÈGICS PER A LA REFLEXIÓ SOBRE EL FUTUR DE SABADELL.

Qualitat de vida (entorn urbà, medi ambient, sostenibilitat).

Joventut (canals, oportunitats i expectatives).

Ètica i valors.

Responsabilitat ciutadana, participació, paper de l'Administració i relació amb la societat civil.

Noves tecnologies, possibilitats d'accés i accessibilitat als canals d'informació.

Atenció sanitària i social.

Medi ambient.

Oci i lleure, esport i cultura.

5.1. Sabadell cap al 3er mil·lenni

A partir d'aquí, per a cada àmbit es van proposar rols i funcions socials que calia tenir en compte per tal de buscar sempre unes aproximacions interdisciplinàries i transversals a les diferents realitats.

A continuació el grup de preparació va proposar noms de persones per a cada àmbit ciutadà pensant en els seus diferents rols socials i procurant una diversitat de perfils, biografies, experiències i, en definitiva, situacions personals i professionals.

Finalment, es van decidir les dates més idònies per a la Conferència de futur i es van enviar 100 cartes personalitzades a persones seleccionades per a convidar-les. Posteriorment es van anar realitzant les confirmacions persona a persona per assegurar un mínim de 40 participants i un màxim de 70.

Finalment, les persones confirmades van ser 51.

5. Casos pràctics

Cal destacar que el mètode demana que les persones hagin d'assistir durant tot el procés de treballs, debat i reflexió, sense absències o substitucions, a fi de garantir la qualitat, fiabilitat i rigor del procés, condició que va ser força respectada per gairebé tothom.

2. La Conferència de recerca de futur

Descripció de l'acció

El primer dia, dijous 15 d'abril, la Conferència va començar a les quatre de la tarda i va allargar-se fins les nou del vespre. Aquesta primera sessió va consistir en un treball personal i en grups aleatoris de reflexió sobre els aspectes més importants del passat i del present a nivell personal, global i local. Els trets més destacats segons la percepció dels participants van ordenar-se pels decennis 1970-1980, 1980-1990 i 1990-1999.

5.1. Sabadell cap al 3er mil·lenni

El cronograma que ocupava tota una gran paret de la sala presentava els fets més destacats de la història col·lectiva i personal recent, demostrant la coincidència de molts dels temes més recordats per part de tots. La primera sessió va acabar amb una reunió plenària on entre tots els participants es va construir el "mapa mental" del col·lectiu on es reflectien els aspectes més importants a tenir en compte en el present i el futur de la ciutat. El rànquing d'aquests aspectes els reproduïm al **Quadre 2**, ordenat de més a menys valoració rebuda per cada tema.

5. Casos pràctics

QUADRE 2 : OBJECTIUS ESTRATÈGICS PER AL SABADELL DEL TERCER MIL·LENNI.

PRIMERA APORTACIÓ DELS PARTICIPANTS A LA CONFERÈNCIA DE RECERCA DE FUTUR.

1. Cultura, equipaments, foment d'activitats pròpies.

Subvencions. Promoció exterior. Vida cultural normalitzada per a tothom.

2. Creació d'empreses i plena ocupació.

3. La indústria del segle XXI. Indústria neta, més productiva, menys auxiliar.

4. Noves tecnologies. Cablejat de fibra òptica. Societat del coneixement. Facilitats econòmiques. Gent gran integrada a les noves tecnologies.

5. Ciutat ecològica. Recollida selectiva. Foment carril bici. Reciclatge de residus. Eliminació d'indústries del centre. Neteja de la ciutat. Deixalleries. Plaques solars subvencionades. Educació mediambiental. Formació per a indústries.

5.1. Sabadell cap al 3er mil·lenni

6. Ciutat educadora. Funció educadora a tot arreu. Institut escola: que Sabadell encapçali un projecte educatiu innovador en formació integral i cívica de les persones. Formació cívica. Escoles bressol públiques. Formació i assimilació de noves tecnologies.

7. Millora de la relació administració-administrat. Opinions directes a través d'internet.

8. Renovació permanent. Immobles. Patrimoni. Serveis. Educació.

9. Ciutat participativa. Participació de tots els barris.

10. Ciutat arrelada. Foment del patrimoni, la història i el simbolisme.

11. Bones comunicacions. Millora del transport públic. Més i millors infraestructures.

12. Joventut. Fomentar la seva participació.

13. Ciutat per a tots. Recursos assistencials per als ciutadans menys afavorits.

14. Urbanisme humà. Eliminació de barreres arquitectòniques. Equilibri entre tots els barris de la ciutat.

5. Casos pràctics

15. Millora de la qualitat de vida. Serveis, sensibilització i motivació per a la gent gran.

16. Sabadell solidari. Formació. Un regidor.

17. Oci-lleure.

18. Esports.

19. Més interrelació entre totes les entitats i àmbits de la ciutat.

20. Lobby.

21. Ciutat-salut.

22. Qualitat de creació nou patrimoni.

23. Control especulació habitatge.

Aquest rànquing de temes suggerits espontàniament suposa una primera revisió dels grans trets apuntats pel grup promotor com a punt de partida de la reflexió i metodologia de grup general.

5.1. Sabadell cap al 3er mil·lenni

Així, aspectes com l'oci i lleure es van relativitzar i transformar en referència clara i directe als aspectes culturals (recuperació del patrimoni amb usos culturals, foment de la creació artística pròpia,...) que es van situar en un primer lloc destacat, mentre es confirmaven i concretaven aspectes com la qualitat de vida i el medi ambient. La resta d'aspectes detectats com a estratègics pel grup promotor van anar sortint i reiterant-se com a factors clau de fons encara que la formulació o presentació explicitada fos amb paraules diferents.

En la llista dels 23 punts, a més a més, podem identificar unes grans línies o eixos bàsics formulats des de diferents perspectives i expressions:

qualitat de vida - ciutat salut - urbanisme humà - ciutat per a tots - ciutat ecològica.

noves tecnologies - la indústria del segle XXI - creació d'empreses i plena ocupació.

ciutat educadora-civisme.

5. Casos pràctics

A més la Conferència de futur va permetre concretar i passar dels aspectes genèrics i globals a d'altres més directament relacionats i vinculats a la ciutat de Sabadell en tant que residents o usuaris de la ciutat (per exemple: del medi ambient urbà als transports públics i habitatges ecològics).

L'endemà, divendres 16, els participants van iniciar les tasques a les deu del matí i va allargar-se ininterrompudament fins les 7 de la tarda. Durant les activitats en grups d'interès i individuals es va valorar la situació actual de la ciutat, aspectes positius i negatius, motius d'orgull i d'insatisfacció.

A partir del migdia i durant el dinar de treball programat es va plantejar un viatge al futur (a l'any 2009) per tal d'identificar quins trets són els més valorats i desitjats perquè siguin una realitat a la ciutat dels propers anys. I aquest esforç de reflexió sobre el futur i els seus aspectes més significatius va permetre identificar els frens o barreres actuals que calia superar per tal d'assolir aquests grans avenços que la ciutat necessita per als propers anys.

5.1. Sabadell cap al 3er mil·lenni

El dissabte dia 17, finalment, des de les deu del matí i fins les dues de la tarda els participants, individualment i en grup, van debatre les propostes de futur i es van anar valorant les que eren consensuades per tots sense excepcions i les que presentaven discrepàncies.

Les propostes acordades per unanimitat es van analitzar més en detall per veure no només el **què** es vol per a la ciutat sinó també el **com** aconseguir-ho, quines accions, propostes, mesures, etc., són necessàries per avançar en les línies acordades. El mètode, a més, obliga a concretar quines són les mesures més immediates (propers tres mesos) que els participants creuen que cal impulsar, pensant en els seus respectius àmbits personals i professionals.

5. Casos pràctics

3. Valoració sociològica.

La metodologia de la Conferència de Recerca de futur s'emmarca dins de les tècniques d'investigació sociològica qualitativa, és a dir, que se centra en posar de rellevància les valoracions, opinions i preferències de les persones davant d'unes situacions, d'unes simulacions i d'un futur.

En aquest cas, ens permetia a la vegada contrastar i analitzar els temes proposats pel grup promotor inicial, i veure com eren precisats, rebutjats o emfatitzats per la reflexió final.

Per tant, les sessions intensives de la Conferència de Recerca de futur van permetre concretar les grans línies o eixos de futur que eren percebudes pels participants com a estratègiques i convenientes per a la ciutat, la seva implicació amb els respectius àmbits i espais de relació social, personal i laboral, i les possibles accions més concretes a emprendre per fer els primers passos en els camins escollits.

5.1. Sabadell cap al 3er mil·lenni

Els debats, discussions i discrepàncies van ser variats, sorprenents i enriquidors, el que va demostrar que el grup participant tenia uns perfils diferents, sociològicament transversals, que era una condició bàsica per a l'èxit i el rigor del mètode (**Quadre 3**).

QUADRE 3. TEMES ESTRATÈGICS NO CONSENSUATS (DISCREPÀNCIES)

Economia , Indústria i Empreses

Targeta única d'identificació i Pagament.

Potenciació del Comerç local en vers les grans àrees de les perifèries.

Potenciar el creixement econòmic des de les vessants industrial, comercial i servei.

Creixement industrial, comercial i serveis en relació al creixement de la població i la recaptació.

Indústria d'alt valor afegit.

Nova Indústria dels Continguts.

Construcció Fira de Mostres de Sabadell.

Construcció d'un Palau de Congressos a l'Eix Macià.

5. Casos pràctics

Transports

Supresió d'Autobusos i creació vials adients.

Rambla de Sabadell d'exclusiu transport públic.

Restricció del trànsit al Centre.

Restricció del trànsit per vehicles particulars.

Connexió de FF.CC amb RENFE dins de Sabadell i perllongació fins a Castellar.

Microbusos elèctrics amb itineraris flexibles.

Tramvia Elèctric.

Aparcament -Infraestructura viària

Reaprofitament túnels Gran Via per aparcament i serveis.

Respecte veïns en zones blaves.

5.1. Sabadell cap al 3er mil·lenni

Infància

Política de la Infància per part del Govern.

Entorn Laboral

Formació en els valors del treballador.

Formació dins l'horari laboral.

Tele-treball.

Reducció de la jornada de treball.

Repartició del treball.

Jornada de 30 hores setmanals.

5. Casos pràctics

Política-Govern

Política discriminació subvencions.

Política de subvencions.

Finançament.

Ciutat Autosuficient però no autàrquica.

Sabadell autosuficient econòmicament.

Creació Consell de Ciutat.

Consens Polític.

Plens Virtuals.

Ajuntament sense endeutament. Pressupost equilibrat.

Pressupost Municipal Solidari (1%).

Ciutadania

Dinamització i Participació ciutadana.

Canvi Mentalitat de la gent.

5.1. Sabadell cap al 3er mil·lenni

Entorn Urbanístic

Apartaments de lloguer per a gent gran en Edificis rehabilitats al Centre amb serveis comuns.

Construcció d'apartaments de Promoció Pública per a joves, rehabilitant edificis centrals de lloguer i amb serveis comuns.

Remodelació de les normes urbanístiques per adaptar-ho als nous hàbits (joves i gent gran).

Joventut

Potenciació de l'Associacionisme dels joves.

Motivacions diferents de la joventut.

5. Casos pràctics

Cultura

Conservació del Patrimoni.

Pèrdua de la identitat cultural i urbanística de la ciutat.

Ciutat amb espais dinàmics que permetin compaginar el lleure amb els diversos Interessos culturals.

Equipaments culturals.

Equipament cultural multifuncional.

Producció cultural no subsidiària i potent.

Destinar patrimoni per cultura.

Creació Artística.

El "Cervantes" com a centre social i cultural.

Esport

Potenciar la pràctica d'esports i ampliar i millorar les infraestructures.

5.1. Sabadell cap al 3er mil·lenni

Medi Ambient

Parc Fluvial Ripoll.

Recuperació del Ripoll.

Deixalleria al centre i als Barris.

Recollida selectiva per dies.

Control ambiental (incentius per l'ambientalització d'empreses).

Reciclatge com a fons de producció energètica.

Creació espais verds de perifèria.

Obrir espais verds temporals en solars sense ús immediat.

Educació

Escola, divulgació i suport.

Prestigi social del mestre.

5. Casos pràctics

Salut i Problemes Socials

Resoldre problema de drogues.

Vida Saludable.

Internacionalitat

Referent Mundial.

5.1. Sabadell cap al 3er mil·lenni

Des d'un punt de vista sociològic, aquest reflex de pluralitat, sensibilitat i percepcions diferents es va detectar clarament el darrer dia quan cada proposta de futur calia que fos aprovada per tots els participants. En cas contrari, es recollien en el capítol de discrepàncies.

Tanmateix, els temes susceptibles de discrepàncies cal entendre'ls, en alguns casos, com aspectes amb possibilitat de polèmica o de percepcions diverses, o de diferents graus de prioritat o necessitat en funció de la persona que ho pensa (cas del recinte firal a l'Eix Macià).

També va influir la terminologia utilitzada o la forma d'expressar les idees de manera que alguns aspectes no consensuats plantejats d'una manera van quedar consensuats definitivament quan s'expressaven en termes diferents (cas del parc fluvial el Ripoll versus Ripoll net o recuperació del Ripoll).

5. Casos pràctics

4. Les conclusions finals: temes i accions estratègiques consensuades.

Malgrat tot, la polèmica i debat finals per consensuar les grans línies estratègiques per a la ciutat que es volia en el tercer mil·lenni va ser enriquidora per l'exercici de convivència que va comportar, de manifestació de percepcions i valoracions sovint latents i contraposades, i de definició d'un nucli dur, un mínim i comú denominador i referent col·lectiu, una imatge i un camí de tots que en la seva transversalitat sociològica englobava rols i perfils molt diversos però presents en la realitat i quotidianitat sabadellenques.

Aquest exercici dur i intens permet atorgar un alt valor qualitatiu a les propostes que van ser aprovades i acceptades per tothom.

5.1. Sabadell cap al 3er mil·lenni

Tot això es posa de manifest, per exemple, quan en les propostes finals hi ha tants aspectes de molt pes específic tecnològic (correu electrònic per totes les llars, internet, cablejat de fibra òptica, la indústria del segle XXI) com d'altres aspectes qualitatis i humanistes (la ciutat educadora i dels valors cívics, la formació integral de les persones de totes les edats i condicions des del punt de vista cívic i convivencial i no només des de la transmissió de coneixements), o bé la ciutat ecològica, o temes de més quotidianitat com la millora de la relació entre administracions i administrats, definir referents i identitats propis, potenciar la cultura pròpia i els equipaments, etc.

Hem de tenir en compte d'altra banda, que en la Conferència de futur molts participants van trobar-se davant un tipus d'exercici de reflexió nou i sobre temes de futur que normalment no formen part de les qüestions més diàries de reflexió, debat i opinió, el que obligava a un esforç no dirigit ni preparat prèviament de pensar, repensar i sintetitzar propostes sobre temes no interioritzats ni massa elaborats personalment en alguns casos, o bé amb coneixements i sensibilitats diferents o mediatitzats pels mitjans de comunicació.

5. Casos pràctics

Igualment, el fet de tenir sempre la presió i control del temps i la necessitat d'escriure i conceptualitzar en paraules temes de futur i abstractes força a una concreció terminologia que limita les reflexions i valoracions, si bé és necessària per fer avançar la dinàmica.

El resultat i conclusions finals de la Conferència de futur "Sabadell cap al tercer mil·lenni" amb els objectius consensuats, les propostes estratègiques i les accions per implementar-les estan recollits en el **Quadre 4.**

En el quadre hi hem reproduït els objectius i temes estratègics consensuats per tot el grup (*"Què volem per a la ciutat de Sabadell del tercer mil·lenni"*), i les accions proposades per a fer-los possible, respectant les expressions i terminologia utilitzats pels participants.

5.1. Sabadell cap al 3er mil·lenni

A més dels factors claus explicitats pels participants, hem de subratllar també un factor implícit important que ha anat apareixent reiteradament en les propostes finals: ens referim a que per a la realització de les propostes s'ha anat demanant el recolzament i la col·laboració continuada entre administracions i entre aquestes i les entitats i associacions de la societat civil en cada un dels àmbits: transmunicipalitat, recuperació del Ripoll, transport públic, pla de bicicletes, ciutat ecològica, noves tecnologies per a tothom, entre d'altres importants.

Aquesta petició coincideix amb l'objectiu prioritari de l'Oficina de Dinamització del Centre de Sabadell i és una tasca que des de l'Oficina s'ha anat desenvolupant i es continuarà insistint en la seva necessitat ineludible de cooperació pública i privada per avançar en els grans temes estratègics per al futur de la ciutat.

Ara, l'objectiu de l'Oficina de Dinamització del Centre de Sabadell és explicar i difondre tot l'esforç i propostes de la Conferència de futur "Sabadell cap al tercer mil·lenni" per tots els àmbits de la ciutat, tasca que s'ha començat a fer.

5. Casos pràctics

D'altra banda, també és important la pròpia implicació dels participants des de llurs respectius espais personals, familiars, laborals, etc. i que actuïn també de difusors, impulsors i dinamitzadors de les línies i propostes estratègiques sorgides de les seves aportacions i debats durant la conferència de futur. Sabem ja d'algunes iniciatives d'avançar amb accions concretes a partir dels propis participants que s'han posat d'acord.

L'Oficina del Centre, en tot cas, ha posat a disposició de tots la seva col·laboració i suports per continuar treballant en el desenvolupament de les grans línies de futur de la ciutat, convocant reunions de seguiment i valoració quan sigui necessari.

5.1. Sabadell cap al 3er mil·lenni

QUADRE 4: SABADELL CAP AL TERCER MIL·LENNI

TEMES ESTRATÈGICS CONSENSUATS	ACCIONS
<p>DINAMITZACIÓ CULTURAL (CIUTAT CULTURAL)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Més dinamisme cultural. • Creació i potenciació de grups de teatre professional. • Promoció cultural entre els habitants dels barris. • Promoció i projecció de la creació cultural pròpia. • Viver d'artistes. 	<p>DINAMITZACIÓ CULTURAL (CIUTAT CULTURAL)</p> <p>A curt termini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incloure les produccions culturals pròpies a les programacions municipals. (Recolzat per: Ajuntament). • Incloure propostes polítiques en els programes dels partits de cara a aprofitar realment les estructures dels centre cívics.

<ul style="list-style-type: none">• Facilitar l'accés de les associacions a les infraestructures i recursos (locals, humans, etc.).• Millorar els equipaments i formar agents i gestors culturals. Fomentar producció pròpia.	<p>A llarg termini</p> <ul style="list-style-type: none">• Cursos de formació per agents i gestors culturals. (Recolzat per: Ajuntament i empresa privada).• Pla de millora d'usos, gestió i modernització d'equipaments culturals. (Recolzats per: Ajuntament i entitats).• Espais públics per a la cultura. (Recolzat per: l'Ajuntament).• Mecenatge i esponsorització. (Recolzat per: Empreses privades i particulars).• Promocionar els centres cívics aprofitant l'energia dels joves per relançar les estructures ja existents.
--	--

<p>QUALITAT DE VIDA I MEDIAMBIENT (CIUTAT ECOLÒGICA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualitat de vida. • Tractament de residus. • Humanització dels espais arquitectònics i urbans (Recolzat per consens polític). • Entorn saludable: no contaminació acústica, gasos tòxics, deixalles. (Recolzat per: consens polític i mesures fiscals). • Més depuradores i racionalització i control ús industrial. • Ripoll net. • Homogeneïtzar la recollida escombraries. 	<p>QUALITAT DE VIDA I MEDIAMBIENT (CIUTAT ECOLÒGICA)</p> <p>A curt termini</p> <ul style="list-style-type: none"> • El riu Ripoll. (Recolzat per: entitats, Administració i empreses ubicades al riu). <p>A llarg termini</p> <ul style="list-style-type: none"> • El riu Ripoll. Recolzat per: Entitats, Administració, empreses, Unió Europea, resta de municipis afectats). • Educació mediambiental. (Recolzat per: Ajuntament, Escoles, la Unió Excursionista de Sabadell (UES) i l'Associació per l'Estudi i la defensa (ADENC)).
---	---

<p>CIUTAT EDUCADORA I SOLIDÀRIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de l'educació. • Societat plural, integrada i solidària. • Intercanvi d'estudiants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recollida selectiva. (Recolzat per: Ajuntament, UES, ADENC). • Deixalleries. (Recolzat per: Ajuntament, UES, ADENC). • L'ecologia com a valor afegit. (Recolzat per: Escoles, instituts i universitats i escoles artístiques). <p>CIUTAT EDUCADORA I SOLIDÀRIA</p> <p>A curt termini</p>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupament d'activitats de desenvolupament personal i artístic. • Recolzar les Associacions (entitats, ONG). • Formació continuada adaptada als canvis. • Desenvolupament personal per a tothom i totes les edats. (Recolzat per: estímul associacionisme). • Activitats de voluntariat social. (Recolzat per: estímul associacionisme). • Formació continuada. (Recolzat per: empreses i institucions educatives). • Pla d'escoles bressol. (Recolzat per: empreses i institucions educatives). 	<ul style="list-style-type: none"> • Escola pública de qualitat (incrementar el nombre de professors per reduir el nombre d'alumnes per aula. Jornades de portes obertes a les escoles i difusió de les millores). <p>A llarg termini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formació integral de les persones (intergeneracional). (Recolzat per: L'Escola d'adults, Escola oficial d'idiomes, Conservatori de música, Universitat Autònoma de Barcelona UAB, i escoles universitàries i altres entitats (Agrupació astronòmica de Sabadell, Associació dels amics de l'òpera de Sabadell).
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Pla d'escoles bressol. (Recolzat per: Generalitat, Govern i Ajuntament). <p>COL-LABORACIÓ ENTRE ADMINISTRACIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmunicipalitat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educació ciutadana. (Recolzat per: Ajuntament i escoles). • Pla d'escoles bressol: Concessió a privats. (Recolzat per: Ajuntament i promotors privats). Subvenció directa. (Recolzat per: Ajuntament). • Aconseguir una participació ciutadana en els centres cívics que arribi a totes les edats i estrats socials. <p>COL-LABORACIÓ ENTRE ADMINISTRACIONS</p> <p>A curt termini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificació transmunicipal.
--	---

<ul style="list-style-type: none">• Establir aliances comercials, institucionals, territorials.	<p>(Recolzat per: Municipis de l'entorn per crear sinergies i aprofitar millors els recursos).</p> <p>A llarg termini</p> <ul style="list-style-type: none">• Relacions bilaterals amb ciutats econòmicament similars. <p>(Recolzat per: Ajuntament, indústries i entitats).</p> <ul style="list-style-type: none">• Consorci intermunicipal per la gestió del Ripoll (Recolzat per: Ajuntaments, entitats i empreses de la zona).
---	---

<p>MILLORA DE LA RELACIÓ ADMINISTRACIÓ-ADMINISTRATS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millora de la relació administració- adiministrats. <p>Simplificació de procediments</p> <p>Educació i formació dels administrats i dels funcionaris.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administració a prop del ciutadà (internet a l'Ajuntament). 	<p>MILLORA DE LA RELACIÓ ADMINISTRACIÓ-ADMINISTRATS</p> <p>A curt termini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fer públiques les deficiències de l'Administració. • Promoure coneixements. d'estructures i funcionaments. <p>A llarg termini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eliminació de les traves administratives. <p>(Recolzat per: Ajuntament i entitats públiques).</p>
--	---

<p>URBANISME TRANSPORTS I MOBILITAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transport públic, eficient i ecològic. • Carrils bicis ben planificats. • Autobusos elèctrics. • Pla global de mobilitat i transport. • Acabar el Parc Catalunya i Eix Macià. 	<p>URBANISME TRANSPORTS I MOBILITAT</p> <p>A curt termini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pla de mobilitat a curt termini. (consolidació i extensió del pla iniciat al centre). (Recolzat per: Administració i entitats ciutadanes). • Deixar el cotxe a casa. <p>A llarg termini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autobusos i cotxes elèctrics amb possibilitat de compartir. (Recolzat per: Ministeri/Conselleria de Medi Ambient, per les Indústries automobilístiques i elèctriques).
--	--

	<ul style="list-style-type: none">• Pla de mobilitat (definició del pla d'accessos, pacificació del trànsit, cultura viària). Recolzat per: Administració, ciutadans, entitats).• Aparcaments extraradi. (Recolzat per: Ajuntament i nuclis promotors privats).• Nuclis de vianants. (Recolzats per: Ajuntament, Associacions de veïns, i comerciants).• Potenciar transport públic. (Recolzat per: Ajuntament i associació de taxis).• Pla bicicletes. (Recolzat per la: UES, ADENC, Ajuntament).
--	--

	<ul style="list-style-type: none">• Substitució total xarxa d'autobusos actuals per una nova xarxa de minibusos elèctrics. (Recolzat per : Ajuntament i concessionari).• Finalització del Parc Catalunya. (Recolzat per: Ajuntament).• Substitució d'autobusos actuals pels ecològics (gas i electricitat). (Recolzat per: Administració i empreses del sector).• Proposta de modificar les normatives de les administracions (equip de disseny del carril bici que ho faci juntament amb entitats cíviques, (ADENC, UES).
--	---

<p>HABITATGE ASSEQUIBLE I ECOLÒGIC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos públics per a habitatges de qualitat per a tots: • Habitatge: Coparticipació dels promotors privats en: Finançaments <p>Habitatge més adaptat (cas especial de gent gran). (Recolzat per consens polític).</p>	<p>HABITATGE ASSEQUIBLE I ECOLÒGIC</p> <p>A curt termini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habitatges rehabilitats i sense obstacles. • Campanya d'informació ciutadana. • Reunions amb entitats de crèdit i Generalitat. • Creació d'un organisme de suport tècnic. • Recursos i concertació de préstecs tous. • Subvencions de l'Administració controlades acuradament.
--	--

<p>SANITAT I SANITAT EFICAÇ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitat d'accés als serveis sanitaris. • Formar i invertir en noves tecnologies aplicades a persones i salut. • Educació sanitària: autocura, conèixer recursos existents. (Centre d'Atenció Primària). • Centre de recursos de rehabilitadors de salut mental. 	<p>A llarg termini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apartaments per als joves i grans reaprofitant patrimoni (de lloguer). <p>(Recolzat per: Administració i empresa privada).</p> <p>SANITAT I SANITAT EFICAÇ</p> <p>A curt termini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cooperació Ajuntament, Consorci Hospitalari Parc Taulí i associacions.
---	---

<ul style="list-style-type: none">• Serveis sanitaris de qualitat.• No llistes d'espera.• Millorar i repartir els recursos per al finançament de la sanitat.• Promoció salut pública i prevenció. <p>(Recolzat per: Institucions socio-sanitàries.</p> <p>Salut en xarxa i mitjans de comunicació).</p> <ul style="list-style-type: none">• Serveis sanitaris de qualitat. <p>(Recolzat per: Generalitat i institucions sanitàries).</p>	
---	--

<p>DESENVOLUPAMENT SOCIOECONÒMIC LOCAL, EL FUTUR DE LA INDÚSTRIA I L'OCUPACIÓ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generació de riquesa. • Potenciar la indústria. • Evitar els desequilibris socials i econòmics dels habitants dels barris. • Potenciar la plena ocupació. • Formació continuada. • Flexibilitat del treball. <p>(Recolzat per les empreses i el consens polític).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoció de la iniciativa empresarial mitjançant incentius fiscals. 	<p>DESENVOLUPAMENT SOCIOECONÒMIC LOCAL, EL FUTUR DE LA INDÚSTRIA I L'OCUPACIÓ</p> <p>A curt termini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el comerç local. (Recolzat per: Administració). <p>A llarg termini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modificació de la normativa per incentivar la contractació. • Atracció de noves empreses d'altres llocs. (Recolzat per: l'Ajuntament i altres entitats públiques).
---	---

<p>PROJECCIÓ DE LA CIUTAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar els nostres punts. • Promocionar a l'exterior el Sabadell industrial i millorar comunicacions amb els veïns. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rebaixa de Impost d'Activitats Econòmiques (IAE) i taxes d'escombraries industrials per a noves empreses. (Recolzat per: Ajuntament). <p>PROJECCIÓ DE LA CIUTAT</p> <p>A llarg termini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definició amb detall i execució del pla de desenvolupament estratègic de la ciutat. (Recolzat per: Grups polítics i associacions ciutadanes). • Promoció dels productes i serveis de Sabadell amb logotip propi de forma intensiva ("fet a Sabadell"). (Recolzat per: Ajuntament, empreses, institucions, serveis).
--	---

<p>LES NOVES TECNOLOGIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cablejat de fibra òptica. (Recolzat per l'Ajuntament i ciutadans). • Altes a internet generalitzades i gratuïtes. Adreça electrònica per a totes les llars. • Universalització del les noves tecnologies. 	<p>LES NOVES TECNOLOGIES</p> <p>A llarg termini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologies aplicades a l'àmbit domèstic. (Recolzat per: Empreses del sector (execució), i per la planificació pública). • Operativitat del cable. (Recolzat per: Ajuntament i concessionari). • Altes d'internet per a tothom i adreça electrònica gratuïta. (Recolzat per: Ajuntament i empreses privades).
---	---

	<p>DESENVOLUPAMENT DE LA CONFERÈNCIA DE FUTUR "SABADELL CAP AL 3er MIL·LENNI"</p> <p>A curt termini</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborar un document que reculli les propostes d'aquest taller de futur i presentar-lo a les formacions polítiques locals que es presenten a les eleccions (13 de juny), així com fer-les arribar a nivell local, comarcal i europeu per explicar Sabadell al món i als mitjans de comunicació.• Després de les eleccions municipals mantenir una entrevista amb l'equip de govern i les diferents entitats econòmiques i socials.
--	---

	<p>A llarg termini</p> <ul style="list-style-type: none">• A través d'institucions que componen el grup (ConSORCI Hospitalari Parc Taulí, Escola Superior de Disseny Industrial (ESDI) presentarem les propostes amb tots aquells projectes europeus en que hi participin.• Creació d'una pàgina WEB interactiva obrint un camp d'opinió.• Identificació d'objectius a assolir en concret.• Elaborar i donar recomanacions als poders polítics, econòmics i socials. (Recolzats per: La conferència de futur).
--	--

	<ul style="list-style-type: none">• Difusió de propostes: Edició d'un facsímil dels resultats. – Fer arribar: als mitjans de comunicació, entitats i ciutadans que ho demanin.
--	--

5. Casos pràctics

5.2. Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?

Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?

Conferència de Futur

23, 24 i 25 de novembre de 2000

Staff

- Organitzada per ACITRE. (Associació Catalana d'Instal·lacions de Tractament de Residus Especials) gràcies a la sensibilitat capdevantera del seu president Jean Alain Julien, amb el suport de la Junta de Residus del Departament de Medi Ambient
- Coordinada i realitzada per Gabinet Uribe (Divisió: Gestió del Coneixement).

Amb la col·laboració d'Administracions locals, Associacions de Municipis, Grups ecologistes, Mitjans de Comunicació, Patronals, Sindicats industrials i de serveis, Sindicats agraris i ramaders, Universitats, Industrials, Ciutadans, Estudiants.

5.2. Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?

Introducció

Els dies 23, 24 i 25 de novembre es va celebrar, a Barcelona, la Conferència de Futur : "Gestió i Tractament dels Residus a Catalunya al 2010, com? ". Durant 16 hores, 50 persones van participar en un procés interactiu que va tenir per objectiu la creació d'una visió del futur d'aquest sector, el primer anàlisi d'aquesta mena a Europa.

A Espanya, s'han realitzat dues úniques Conferències de Futur: "Sabadell , cap al 3er mil.lenni" i "Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?" ambdues coordinades per Gabinet Uribe.

5. Casos pràctics

El Procés

Planificació

Un dels objectius d'ACITRE (Associació Catalana d'Instal·lacions de Tractament de Residus Especials) és donar a conèixer la realitat de l'activitat del tractament i la gestió dels residus a la societat en general, i mitjançant aquest coneixement aconseguir que les actuacions i decisions sobre aquest sector productiu es prenguin per la racionalitat i no, com fins aquell moment, per altres motius.

Aquest sector, de naturalesa complexa, requereix una anàlisi profunda de la seva activitat en el present però, també, de les conseqüències i previsió del futur.

5.2. Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?

En la seva complexitat d'interrelacions, observem que les actuacions i el posicionament de l'Administració, Grups Ecologistes, Empreses, Professionals sectorials, Universitats i Educadors, Mitjans de Comunicació, Agricultors, Tractadors de Residus i Consumidors marcaran el futur a tots els nivells. Canvis en la producció i en els hàbits del consumidor, polítiques incentivadores, més informació pels professionals i també pel ciutadà, etc. En definitiva, canvis profunds en moltes de les nostres pautes empresarials, de producció, polítiques i socials.

A diferència de la *Future Search Conference* sobre "Sabadell cap al 3er mil·lenni", que permetia una gran quantitat de temes principals a tractar i, per tant a extreure un llarg nombre de propostes i suggeriments, aquesta segona *Future Search*, donat el seu caràcter monotemàtic i especialitzat, requereix una major aprofundització en els temes, quasi tots conflictius, i s'estableix com a camp de joc ideal per a, del coneixement, extreure solucions consensuades i duraderes.

5. Casos pràctics

La millor forma de representar a tot el sistema de "Gestió i Tractament de Residus en el 2010", requereix la implementació de la primera fase de la Conferència de futur: Planning.

Els representants d'ACITRE convocaren a un grup de 12 persones, totes elles líders d'opinió en els seus àmbits d'actuació, que configuraven una micro-representació del sistema de la Gestió de Residus. Aquestes persones van formar el **grup promotor**. Les àrees d'interès seleccionades com part del sistema van ser:

- Administracions

(Departament de Medi Ambient –Junta de Residus-, ACM/FMC)

- Ecologistes,
- Mitjans de comunicació
- Sindicats Urbans
- Agricultors
- Sindicats Rurals
- Associacions de Consumidors
- Industrials/Patronals Empresarials
- Tractadores i Gestores de Residus
- Educació

5.2. Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?

El grup promotor va realitzar una selecció d'Àrees d'Interès i dels perfils de les persones que formarien part de la selecció.

Conclusions:

Les conclusions es van concretar el tercer i últim dia de la conferència. Una vegada definit el futur comú desitjat per tots els participants, centrant-se tan sols en el que podem fer junts i sense conciliar les discrepàncies, el grup va confeccionar els Plans d'Acció. Aquests plans identifiquen els objectius de l'Agenda de Futur concertada, i ofereixen mesures concretes aplicables a curt i llarg termini.

Plans d'acció consensuats:

Recolzament (es repeteix en totes les propostes):

Administracions (locals, autonòmiques, estatals i europees)

Empresaris i ciutadans...

5. Casos pràctics

La llei catalana de residus es va plantejar unes fites ambicioses que encara no han estat assolides. Aconseguir els objectius en el tractament i la gestió de residus ha de passar necessàriament per l'articulació de tots els actors: administracions (Unió Europea, estatal, nacional, comarcal i local) amb les empreses i els ciutadans.

Accions concretes:

Minimització i Reciclatge

Cal, en primer lloc, aturar el creixement de la generació de residus incrementant els esforços en la informació i en la formació dels consumidors finals i dels subjectes que prenen decisions al respecte en el món de l'empresa. Per aconseguir-ho serà necessari millorar els sistemes i els instruments de comunicació, augmentant la qualitat de la informació que els professionals dels mitjans de comunicació poden proporcionar.

5.2. Gestió i Tractament de Residus Catalunya al 2010, com?

Entre les mesures concretes que cal promocionar es troben: el foment dels productes en orri i la recuperació de l'hàbit de compra amb cabàs, millora dels sistemes d'envasat per minimitzar els residus generats, generalització dels instruments de valoració dels impactes dels productes (cicles de vida, auditories de productes...), les normes que produeixin la internalització dels costos ambientals en la generació dels productes i els residus que produeixen.

Paral·lelament els actors institucionals i econòmics han de fomentar les polítiques econòmiques que beneficiïn la minimització dels residus i el reciclatge mitjançant l'impuls de la normalització de productes reciclats començant per l'Administració (no només en els plecs de clàusules dels concursos com criteri a valorar, sinó com una obligació normativa).

5. Casos pràctics

curt (a 3 mesos)=

- Informació i formació, millora en els sistemes i instruments de comunicació.

llarg (a 3 anys)=

- Foment de productes a granel.
- Estudi del sistema d'envasos.
- Instruments de valoració de l'impacte dels productes.
- Internalització dels costos.
- Unificació dels sistemes de gestió.

5.2. Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?

- Fomentar polítiques econòmiques que beneficiïn la minimització de residus i el reciclatge.

- L'impuls de la normalització de productes reciclats, començant per l'Administració.

(no només en els plecs de clàusules com criteri a valorar, sinó com a obligació).

5. Casos pràctics

Sistema de Gestió de Residus

El desplegament de la llei de residus comporta una revisió dels programes de gestió de residus municipals i especials. El Departament de Medi Ambient i la Junta de Residus han d'informar de la situació real del compliment dels objectius i de les propostes d'aquests programes, destacant els avenços però posant l'accent en els dèficits i allò que manca per complir (a curt termini). En aquest sentit cal apostar decididament per la recollida separada de la matèria orgànica, la segregació i el triatge.

5.2. Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?

Caldrà fer un estudi acurat adaptant les propostes a la realitat de cada territori per fer compatibles les produccions de matèria orgànica, la seva transformació en compost de qualitat, i les necessitats d'aplicació de compost al sòl. De forma similar, la gran diversitat de sistemes urbans, s'ha de traduir en cada cas, en l'aplicació de les millors alternatives de segregació (en origen o en planta), que minimitzin costos i no comprometin la qualitat del compost.

Malgrat els esforços realitzats i encara pendents en la minimització i el reciclatge, seguirem tenint la necessitat de tractar efluent especials (emissions atmosfèriques, aigües residuals, residus especials) en infraestructures externes que garanteixin un control eficient dels processos en instal·lacions proporcionades a les corresponents economies d'escala.

5. Casos pràctics

Pel que respecta a la localització d'aquestes instal·lacions socialment no desitjades, cal una definició, per part del Departament de Medi Ambient, sobre la localització de les instal·lacions, en funció d'una planificació coherent basada en criteris tècnics, de proximitat i de transparència absoluta, acompanyada d'una nova estratègia de participació pública, en un procés que impliqui, a més, a les associacions sectorials i administracions territorials, amb l'objectiu d'arribar a un consens.

- Sistema de gestió de residus municipals (matèria orgànica, segregació i el triatge)
l'aposta i el foment de la matèria orgànica en tot el territori implica:
- Estudi de la qualitat de la matèria orgànica. Compost.

5.2. Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?

- Veure les necessitats de distribució territorial del compost, i a on es necessita.
- Segregació del triatge (en l'origen o en planta?) estudiar la millor alternativa, en cada cas. Utilitzar la millor estratègia i polítiques que permetin aplicar aquest resultat.

5. Casos pràctics

- Efluents especials (emissions atmosfèriques, aigües residuals, residus especials). Necessitat de crear infraestructures externes que permetin el tractament o la disposició d'aquesta mena d'efluents.

- Problema de la localització d'aquestes instal·lacions no desitjades.

- Demanar al Departament de Medi Ambient i a la Junta de Residus la comunicació de la situació real del compliment dels objectius i de les propostes d'aquests programes.

5.2. Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?

No d'auto - complaença, sino posar l'accent en els dèficits i allò que manca per complir (a curt termini).

Definició de les estratègies de participació pública per part del Dept. de Medi Ambient, associacions sectorials i administracions territorials, amb l'objectiu d'arribar a un consens sobre la localització de les instal·lacions.

En resum, una revisió dels programes existents i de l'estratègia de localització.

5. Casos pràctics

- La definició d'ubicacions ha d'incloure uns criteris de :

Proximitat

Tècnics

Transparència absoluta

sobre el procés de
decisió.

Política mediambiental:

La transparència i la participació han de ser trets bàsics definitoris de la política mediambiental, que ha de materialitzar el consens entre les administracions i els sectors implicats. Aquesta dinàmica ha d'anar acompanyada de la revisió periòdica en la que es passin comptes i cadascú es faci responsable dels compromisos que adquireixi.

5.2. Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?

El foment de la cooperació ha d'abastar també les pròpies indústries per la utilització de subproductes, és a dir, que els residus d'una indústria es puguin utilitzar en una altre indústria i també en l'àmbit de la resolució conjunta de problemes ambientals.

Pel que fa al marc legal, es fa palesa la necessitat que els estats de la Unió Europea apliquin l'ordenament ambiental conjuntament amb les autonomies per evitar els greuges comparatius en la competitivitat de les empreses.

5. Casos pràctics

- En primer lloc, política de consens, que les administracions es posin d'acord en aquells aspectes que siguin més rellevants. Política transparent i pública i que tothom tingui la possibilitat de participar-hi. El fet de passar comptes fa que cadascú es faci responsable dels compromisos que adquireixi.

5.2. Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?

- Fomentar la cooperació entre les indústries i la utilització de subproductes, és a dir, que els residus d'una indústria es puguin utilitzar en una altre indústria i de resolució conjunta de conflictes.

S'ha posat l'exemple d'Igualada i la seva problemàtica comuna dels abocadors que ha derivat en una resolució conjunta.

5. Casos pràctics

- "Accountability".

Responsabilització dels
compromisos que s'adquireixen.

Passar comptes. (Justificar)

- Legislació unitària d'àmbit europeu i interestatal. Evitar situacions de greuge comparatiu.

5.2. Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?

Mesures econòmiques i fiscals

Les mesures econòmiques i fiscals han de ser motors bàsics de la política mediambiental. En primer lloc els serveis ambientals han de reflectir els costos reals sense descomptar ni els impactes ni la exhauribilitat dels recursos. Seguidament, les polítiques de preus i de taxes han de beneficiar als consumidors que siguin més respectuosos amb el medi ambient. Pel que fa a les empreses i consumidors, s'ha de seguir una política de fiscalitat revertida per fomentar la minimització, incrementant les taxes sobre els abocaments de residus oferint el desenvolupament d'instruments que permetin reunir la quantitat de residus que van als abocadors.

5. Casos pràctics

Tot plegat ha d'exigir un gran esforç d'informació pública de signe contrari al que s'ha fet en altres moments (com va ser la campanya de la guardiola) explicant el cost de la defensa del medi ambient i la necessitat d'acceptar la corresponsabilitat fiscal necessària per desplegar una gestió correcta dels residus. Aquest pla d'informació ha d'anar paral·lel a una reforma dels sistemes de taxes que incentivi els comportaments ambientals més sostenibles tot cercant la correcció de la gran diversitat actual. (a mig termini).

Aquesta reforma ha de perseguir una redistribució dels recursos disponibles, de manera que els actors locals, que actualment tenen un gran paper en la implantació dels nous sistemes, disposin dels recursos necessaris per assolir els objectius desitjats, especialment en la recollida selectiva, donat que si no es pot fer la feina ben feta es desmotiva als usuaris.

5.2. Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?

- Fiscalitat revertida, pujar les taxes sobre l'abocament oferint el desenvolupament d'instruments que permetin reduir la quantitat de residus que van als abocadors. Revisar la fiscalitat de manera que es fomenti la minimització.
- Mesures econòmiques que afectin al consumidor i beneficiïn al consumidor que sigui més respectuós amb el Medi Ambient, lligat a la repercussió dels costos reals.

5. Casos pràctics

- L'aspecte dels costos:

Pla pressupostari a 3 anys: costos i taxes.

Explicació pública generalitzada amb un to diferent de les campanyes com la de la guardiola, per fomentar la recollida selectiva en la qual els contenidors s'associaven amb guardioles.

El missatge hauria de ser, ben al contrari, la recollida selectiva costa diners i esforç i tots hem de contribuir generosament.

5.2. Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?

- Homogeneització dels costos i taxes, actualment molt diversos.

Revisió de taxes.

- Redistribució dels recursos que permetin a les administracions dur a terme el sistema de recollida per fer la feina ben feta, ja que si no es desmotiva a l'usuari.

5. Casos pràctics

Reforçar la Comunicació, Informació i Educació ambiental

La gestió sostenible dels residus i la corresponsabilitat en el seu tractament no es poden desvincular d'un desenvolupament basat en el consum moderat i responsable. Per mesurar els avenços en aquesta direcció s'han de crear o generar indicadors d'ecoeficiència ambiental que permetin saber al consumidor i a l'Administració si el consum està millorant en l'aspecte mediambiental o no.

Aquest canvi d'actitud i d'hàbits en la societat tan sols es pot induïr millorant la informació i la comunicació i potenciant l'educació ambiental.

Pel que respecta als mitjans de comunicació han de millorar la quantitat i la qualitat de la informació ambiental aconseguint més rigor en les informacions periodístiques, que especialment en els mitjans audiovisuals poden ser molt influents, generant desinformació si estan faltades de rigor.

5.2. Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?

La informació ambiental ha d'arribar al gran públic amb accions en els mitjans de comunicació a partir de personatges coneguts, patrocinadors, i programes de gran difusió (serials a on ensenyar pràctiques de consum responsable).

Pel que respecta als sistemes educatius reglats, cal incidir en els ensenyants ajudant al seu reciclatge mediambiental (coneixements i hàbits) implicant al Departament d'Ensenyament, els Consells escolars i les Associacions de Pares. I pel que respecta als continguts cal millorar el que fins ara ha sigut el gruix de l'educació ambiental més centrada en els aspectes naturalístics, potser excessivament verda però pobrament crítica.

5. Casos pràctics

Els complexes problemes econòmics, tecnològics i socials que afecten la gestió i el tractament dels residus, requereixen un gran esforç de comunicació paral·lel a les noves estratègies de transparència i participació, com l'exercici que ha suposat aquest propi treball.

- Consum i desenvolupament responsable.
Informació i comunicació sobre els productes i els seus impactes ambientals i sobre les seves repercussions.
- Poder crear o generar indicadors d'ecoeficiència ambiental que permetin saber al consumidor i a l'Administració si el consum està millorant en l'aspecte mediambiental o no.

5.2. Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?

- Comunicació per aconseguir més rigor de les informacions periodístiques. A causa de la immediatesa de les emissions en els mitjans audio-visuals cometen falta de rigor, i la premsa escrita també ha de ser més precisa ja que tenen molta influència en l'opinió pública. Caldrà, també, incrementar la quantitat i qualitat dels mitjans de comunicació, vers aquest sentit.

5. Casos pràctics

- Reciclatge mediambiental dels docents (coneixements i hàbits).
Dept. d'Ensenyament, Consells escolars i Associacions de Pares.
- Educació més directe. No influir en el sistema educatiu reglat (ja que tenen elements incorporats de medi ambient) si no al carrer i en els hàbits de consum d'àmbits i de reciclatge domèstic.
Comunicació-informació-promoció-sensibilització...

5.2. Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?

- Proposar accions en els mass media a partir de personatges coneguts patrocinadors, programes de gran difusió (serials a on ensenyar pràctiques de consum responsable).

5.3. BusMet

5.3. BUSMET

A l'Àrea Metropolitana de Barcelona, únicament 3 empreses de transport de viatgers rebien el 100% de les subvencions de l'administració central. No era la situació de les 22 companyies privades de transport regular de viatgers, els quals van perdre el 50% de la quota de mercat en cinc anys (1993-1999), representant la preocupant xifra de 25 milions menys de passatgers.

A aquestes 22 empreses privades de transport de viatgers, al no comptar amb cap subvenció, no els hi era possible fer front a la renovació del parc automobilístic ni a la millora de les seves infraestructures i molt menys abaratir el preu del bitllet. Per totes aquestes raons s'arriba a una pèrdua de viatgers que passaven a utilitzar altres sistemes de transport..

5. Casos Pràctics

ABSTRACT DE LA SITUACIÓ DE CRISI

3 empreses de transport de viatgers = 100% subvencions.

22 empreses privades de transports de viatgers sense subvenció.

50% menys de la quota de mercat = 25 Milions de viatgers (1993-1999).

No renovació parc mòbil.

No millores de les infraestructures .

No abaratir el preu del bitllet.

5.3. BusMet

OBJECTIUS DE MARKETING I COMUNICACIÓ

1.- Increment de la quota de mercat a través de :

- Renovació de les flotes.
- Restauració i increment de les parades i marquesines.
- Implantació de noves màquines validadores.
- Integració tarifària.

2.- Superar en el 2007 = 50 Milions de passatgers.

3.- Crear i prestigiar una marca paraigües que:

- Uneixi a les 22 companyies.
- Posicionar-la com marca "empresa".

4.- Lobby amb les administracions públiques = subvenció

5.- Obtenir certificacions ISO

6.- Incrementar la satisfacció dels ciutadans

5. Casos pràctics

ESTRATEGIES

- Constituir un organisme unitari.
- Pla de comunicació interna per a les 22 companyies.
- Cursos de cohesió de directius.
- Aconseguir que els usuaris s'identifiquin amb BusMet.
- Donar a conèixer els avantatges del servei.
- Obtenir una subvenció de la Generalitat.

Es van dur a terme tot un seguit d'actuacions corresponents a cada objectiu de comunicació. Una de les actuacions que es van portar a terme per gestionar la crisi va ser la realització d'un I.SO.R.S.

Previa sol·licitud del president de la FECAV el Sr. Joan Alvarez, el president de Busmet Josep M. Martí i del director de la FECAV Josep Gallego, es procedí a convocar als associats de BusMet, a l'Assemblea General, definint a grans trets el que esdevindrà una reunió atípica, és a dir, que haurien d'anar vestits informalment, còmodes i que la jornada es realitzaria en unes instal·lacions externes.

5.3. BusMet

Tot indicant la importància de l'assistència de tots els membres de BusMet per poder participar i prendre partit en les decisions que contribuïran a assolir el futur de BusMet. Es va aplicar un mètode de participació anomenat *Internal Soft Research System (I.SO.R.S)*, la seva durada va ser de 8 hores incloent el dinar de treball.

A través de l'adaptació de la *Future Search Conference* a un nou format, que inclou dinàmiques de grup i un debat reflexiu, es van arribar a definir i detectar les àrees de millora per obtenir una planificació de les actuacions a implementar.

Es va crear un espai on relacionar-se i compartir problemes i solucions conjuntes, dibuixant les línies futures d'actuacions comunes.

5. Casos pràctics

Valoració de la sessió de treball:

Primer de tot, la jornada va ser important per la reunió de tots els membres representants de les companyies amb un mateix objectiu, millorar el futur de BusMet. Aquesta fita comú a totes les companyies facilitar l'entesa i el diàleg.

A través dels debats generats per l'I.SO.R.S es van concretar els punts de connexió, i necessitats dels membres de les 22 companyies, les quals a través del diàleg i el consens van definir les seves prioritats.

Una vegada finalitzada la sessió de treball es va procedir a la redacció de totes les propostes dels membres de BusMet.

Les van materialitzar en un document que posteriorment es presentà a l'administració. Aquest recull de suggeriments i propostes d'actuació conjunta els va permetre obtenir la subvenció econòmica fins aleshores denegada.

5.3. BusMet

Un altre dels objectius aconseguits per mitjà d'aquesta metodologia va ser la cohesió d'aquestes 22 empreses, les quals mai havien treballat conjuntament en benefici comú. La creació de valor les va ajudar en l'obtenció dels seus objectius.

RESULTATS

BusMet integra a 22 companyies de transport públic interurbà, les quals comparteixen uns interessos comuns. És una associació sòlida, amb identitat pròpia, prestigi i notorietat en el sector, preparada per aconseguir nous reptes de futur.

1.- BusMet és una marca reconeguda per tots els seus públics.

2.- Les 22 companyies comparteixen uns objectius comuns.

5. Casos pràctics

3.- BusMet avui:

100.000 passatgers al dia.

164 municipis connectats.

460 vehicles.

1.500 empleats.

4.- Ha rebut una subvenció de 66 Milions d'Euros (10.000 Milions de pessetes) per part de les Administracions.

5.- BusMet identifica al transport interurbà per carretera de l'Àrea Metropolitana de Barcelona.

5.3. BusMet

6.- TOTS els informatius radiofònics es refereixen a la situació del transport de BusMet.

7.- La seva opinió és tinguda en compte per les Administracions Públiques.

8.- En poc temps s'obté el 2n Objectiu: la integració tarifària del transport interurbà.

5.4. Hospital Sant Joan de Déu

5.4. Hospital Sant Joan de Déu

Introducció:

Aquest cas respon al que anomenem situacions de crisi o canvi "conegudes", és a dir, les que no es produeixen de forma accidental i inesperadament.

La Internal Soft Research System (I.SO.R.S) consisteix en unes sessions de treball organitzades mitjançant una metodologia científica basada en l'aplicació reduïda de la *Future Search Conference*. L'I.SO.R.S. estableix un procés i una seqüència molt estudiats per a generar aportacions dels participants, que siguin a la vegada transversals i pluridimensionals, sobre un concepte proposat i que permeten definir estratègies i accions de millora d'aplicació immediata, i a mig i llarg termini.

A l'any 2002 Gabinet Uribe a sol·licitut del seu gerent Dr. Josep Ganduxè, dissenyar un pla de comunicació per l'Hospital Sant Joan de Déu. Una de les actuacions a desenvolupar era l'I.SO.R.S..

5. Casos pràctics

Aquesta metodologia es fonamenta en la participació de tots els membres amb un estil distès i positiu, buscant i fomentant els aspectes de col·laboració, consens i motivació per a impulsar millores.

En el cas de l'Hospital de Sant Joan de Déu el tema central que va constituir el punt de partida dels debats va ser el de la comunicació.

D'acord amb la direcció es va definir aquest motiu de base i es van dissenyar els perfils dels participants per aconseguir una presència diversa i enriquidora que fos representativa de les diferents sensibilitats, circuits i funcions de l'organització.

Totes aquestes tasques prèvies són decisives per obtenir un bon funcionament de la jornada I.SO.R.S, i per aconseguir que generi, al llarg dels treballs, unes aportacions de qualitat i significació.

5.4. Hospital San Joan de Déu

Es van cursar les invitacions als participants mitjançant unes cartes personals del gerent de l'Hospital, Dr. Ganduxè, i va fer el seguiment per tal de garantir la presència d'un nombre suficient (al voltant de cinquanta persones), i que sigui representatiu de les diverses àrees de l'organització.

La Jornada comença amb la presentació inicial dels objectius generals i característiques de la metodologia que s'aplicarà, les funcions i rols dels grups i del plenari, és a dir, de les sessions de treball en conjunt.

5. Casos pràctics

Els participants a l'I.S.O.R.S. van assistir per dedicar una jornada a l'anàlisi i definició d'objectius a obtenir en un futur proper i llunyà. És el que anomenem comunicació ascendent. Aquestes directrius conjuntes traçades per les persones que treballen en l'hospital ajudaren a assolir:

- la relació, per mitjà de la participació, de persones les quals, moltes d'elles no es coneixien entre si, ni tampoc el treball que desenvolupava cadascú.
- el fet de ser escoltats, emocionalment i verbalment va tenir com a resultat el fet de sentir-se part de l'hospital.
- psicològicament, va servir per constatar que són importants per l'hospital i que se'ls té en compte.
- reflexionar sobre els punts forts i els punts dèbils de l'hospital.

5.4. Hospital San Joan de Déu

- planificar el seu futur, proposant i suggerint tota mena d'informació per ajudar a millorar-lo per mitjà del diàleg i el consens.
- definir el que s'anomena la matriu DAFO (Dificultats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats), entorn el present i futur de l'empresa.
- traçar les línies estratègiques a desenvolupar en un pla de comunicació integral per l'hospital.

Els objectius de l'I.SO.R.S. són els següents:

OBJECTIUS I.SO.R.S.
• CONEIXEMENT
• PERTINENÇA
• IMPLICACIÓ
• COHESIÓ DE GRUPS

5. Casos pràctics

Valoració de la sessió de treball:

La participació a la jornada va ser plena, tots els convidats hi van assistir. Aquest era el primer requisit per obtenir una jornada representativa i plural, i es va complir.

El tema de la jornada era "la comunicació a l'Hospital Sant Joan de Déu", tot i que era només el motiu d'arrencada dels debats, era força específic i això limitar i acotar les possibilitats de fer aportacions i temàtiques el que produïr un efecte de repetició i reiteració d'aspectes. De tota manera la riquesa d'opinions, suggerències, valoracions, etc., va ser molt important i valuosa per extreure'n conclusions i línies de treball rellevants.

Un altre aspecte a destacar, és el fet que es repeteixen unes idees i comentaris amb determinada freqüència tampoc és un indicador exacte de la importància d'un tema, i cal relativitzar-lo i contextualitzar-lo de forma convenient. I caldrà veure si amaga possibles temes indirectes, colaterals o latents que poden ser importants per a l'organització.

5.4. Hospital Sant Joan de Déu

En relació a les conclusions assolides, hi ha hagut un consens molt elevat, resultat de les coincidències i implicació de tot el grup, i de tots els nivells i perfils de participants. Aspecte que facilita la seva aplicació, l'execució de les propostes consensuades per tots.

A grans trets, resumim dient que la jornada va ser molt profitosa tant a nivell personal com a nivell d'estratègies a desenvolupar en un futur proper.

5.5. Anàlisi crítica

5.5. ANÀLISI CRÍTICA

És un procés innovador que, en termes generals, té molt bona acollida per part de les organitzacions públiques i privades. En el nostre país, estem en bolquers, respecte aquest tipus de metodologies de participació, però aquest aspecte està canviant i cada vegada es veuen més necessàries per respondre a les corresponents problemàtiques de les organitzacions. Extrapolant aquesta idea de novetat i canvi de mentalitat hi ha un escrit que defineix molt clarament la dificultat de la societat en general per acceptar les innovacions i els canvis que comporta:

“Los criterios artísticos son una característica de cualquier creación cultural humana, lo que no evita el debate cultural. Hay valores culturales aceptados que en su momento fueron despreciados o rechazados. Wagner o Bartók eran cacofónicos para un nutrido grupo de contemporáneos y las primeras proyecciones de “El año pasado en Marienbad” resultaron ciertamente incomprensibles para sectores del público. Sin embargo, hoy en día Wagner o Bartók están en cualquier enciclopedia de música clásica y la narración mediante flashbacks es moneda corriente en el cine, el telefilm o los videoclips.”

(Joaquim Puig; 2002)

5. Casos pràctics

La selecció amb criteris: d'edat, sexe, perfil professional, etc., respon a l'objectiu d'obtenir una mostra transversal i representativa del tema eix de la *Future Search*. Encara que no pot reunir-se en una sala a totes les persones relacionades amb el tema tractat, s'ha de realitzar una selecció, si que pot veure's afectada alguna persona que no hi hagi assistit, per les decisions preses pels participants.

La participació voluntaria, facilita la bona disposició de les persones que hi assisteixen.

La disponibilitat d'assistència a les 16 hores és força complicada, fins i tot hi ha participants que han de demanar permisos especials per poder assistir. I la coordinació d'un nombre tant elevat de persones per la seva assistència també és una de les dificultats que s'han de fer front a l'hora de realitzar-lo.

El primer dia de la *Future Search*, els participants estan a l'expectativa del que pot desenvolupar-se en les properes hores, per què desconeixen el procés al detall. El seu vestuari acostuma a ser més formal que el que portaran el darrer dia de la sessió i la seva actitud es va relaxant conforme van passant les hores.

5.5. Anàlisi crítica

La reflexió, el diàleg, l'activitat i l'expressió dels coneixements compartits, dibuixen una visió més real del problema que es tracta.

Ajuda a compartir els nostres problemes, pors o solucions i conèixer les dels demés, ampliant d'aquesta manera la nostra capacitat d'anàlisi.

Un dels punts forts del *Future Search* és el seu dinamisme. El moviment fa que el temps transcorri de forma ràpida, amena i alhora ajuda a una major expressió del que volem transmetre als altres.

Al llarg de tota les sessions de treball es cerca l'interès comú, i l'establir l'acord, el consens entre tots els participants. Aquest esperit de pensar en tots i no tant sols en l'individualisme crea lligams d'entesa i en alguns casos afectius entre els participants.

5. Casos pràctics

Pensem que es pot reduir en el temps i en els exercicis la metodologia del *Future Search Conference*, donant pas a l'I.SO.R.S. Aquest ha nascut de la necessitat de concentrar en una jornada, sobretot degut a la poca disponibilitat d'alguns col·lectius, com per exemple, els metges. Però una de les condicions que ha de permetre la realització de l'I.SO.R.S. és que tots els participants pertanyin a la mateixa organització sigui pública o privada. En canvi en el *Future Search* els participants són més heterogenis.

El *feedback* dels participants és molt positiu, valoren que se'ls doni l'oportunitat d'expressar-se, de ser escoltats i de poder posar el seu gra de sorra per contribuir a la solució del problema plantejat.

Són unes hores molt excitants, plenes d'activitat i d'espais de reflexió que ajuden a l'elaboració dels plans futurs d'actuacions.

5.5. Anàlisi crítica

Enrera queda la idea, entorn les dinàmiques de grup, la qual expressa que quan un grup és més gran, més nombrós, la interacció entre els seus membres és més limitat i els seus membres tendeixen a assolir un sentiment creixent envers el pensament de que la seva opinió personal no té importància i, per tant, no troben necessari el fet d'expressar-la.

El *Future Search Conference* és una revolució en aquest sentit de treballar amb grups nombrosos de persones i permetre la participació de tothom, *stakeholders*, en el disseny de les estratègies a desenvolupar en un futur. El control del temps i dels rols dels membres del grup s'aconsegueix a través de grups auto-dirigits, la qual cosa permet una major participació de les persones. És suficientment potent per activar les voluntats i actuacions individuals, i estimular a la vegada les forces internes i externes amb la finalitat de que s'integrin en els objectius perseguits pel grup, i s'orientin en la seva direcció.

Una altra avantatge de la reunió de grups nombrosos de persones és la de permetre una major pressió social sobre els interessos d'altres grups, de la comunitat o del públic en general.

6. CONCLUSIONS

6.1. Validació de la hipòtesi inicial

6.1. Validació de la hipòtesi inicial

El capítol de les conclusions l'estructurem en tres parts: en la primera, tractarem el tema de la validació de la hipòtesi que ha guiat aquest estudi, la segona, és un resum en forma d'apartats numerats que sintetitzen l'èssència d'aquest treball, i la tercera i última es refereix a les possibles noves línies d'investigació.

En aquesta primera part de les conclusions, recordarem la hipòtesi inicial que ha conduït el nostre treball.

6. Conclusions

La *Future Search Conference* es pot utilitzar tant en l'àmbit de les relacions públiques com en d'altres, per a resoldre situacions empíriques de crisi, on els elements fonamentals d'aquesta tècnica serien els paràmetres aplicatius propis de la participació selectiva i representativa que amb l'ajut del diàleg, la motivació, i l'acord, permet obtenir un consens, basat en les tendències, que dóna com a resultat uns coneixements, per dur a terme la planificació de les possibles actuacions professionals. Aquestes, les podem definir a curt, mig i llarg termini. Són les que donen suport al disseny, configuració i estructura d'escenaris de futur.

6.1. Validació de la hipòtesi inicial

Creiem que la utilització de la metodologia de la *Future Search Conference* en l'àmbit de les relacions públiques i, més específicament, en casos de situacions empíriques de crisi, és vàlida, tal i com hem demostrat amb els casos exposats en l'estudi. La selecció transversal dels participants permet obtenir una tipologia i nombre de coneixements idoni per a la seva implementació.

Al llarg d'un seguit d'exercicis i tasques determinades per la metodologia, tant en contingut com en el temps a emprar i per mitjà del consens i del diàleg, eines fonamentals de la *Future Search*, s'arriba a assolir una planificació de les actuacions professionals futures a curt, mig i llarg termini.

En ambdós casos exposats s'han obtingut uns resultats molt valuosos per poder conèixer, primer quí o què som dins un context general del tema que es tracta en el *Future Search*, a on volem anar i què farem per obtenir-ho.

6.2. A mode de Conclusions

6.2. A MODE DE CONCLUSIONS

Diagnòstic i consideracions entorn la proposta d'utilitzar la *Future Search Conference* com a eina de gestió de crisi en el context de les relacions públiques.

1.

Les relacions públiques (subjecte executor) actuen com a mediadors entre l'empresa (subjecte promotor) i els seus públics (subjecte receptor). Una vegada definits els subjectes de les relacions públiques, els seus professionals tenen la tasca d'identificar les necessitats comunicatives del client i oferir-li les possibles solucions de gestió de les mateixes.

En aquest treball hem intentat donar resposta a una de les necessitats que pot tenir un client, la crisi. I més específicament una "crisi d'identitat".

La *Crisis Management* ens ofereix els instruments necessaris per afrontar, per mitjà d'uns procediments generals, una situació de crisi.

6. Conclusions

2.

Una de les tècniques que ens poden ajudar en la resolució d'una crisi, mitjantçant el diàleg, el consens i la planificació, és la *Future Search Conference*. En el nostre treball hem definit i analitzat, aquesta metodologia, exhaustivament, des dels seus orígens, amb la finalitat de demostrar que és vàlida i funcional en la seva aplicació en diferents organitzacions: empreses, associacions professionals, comunitats i ong's, entre d'altres.

3.

Altres tècniques de participació analitzades han estat els Nuclis d'Intervenció Participativa (NIP) i els Grups Focalitzats (*Focus Group*).

Els Nuclis d'Intervenció Participativa (NIP), al nostre entendre, tenen dos punts delicats, corresponents a la compensació econòmica i, encara que tota tècnica que impulsi la participació ciutadana, en principi, és positiva, l'aleatorietat de la selecció de participants, que recordem es realitza sobre el cens de població.

6.2. A mode de conclusions

El *Focus Group* és una de les tècniques més utilitzades als Estats Units d'Amèrica principalment en les relacionades amb el *Marketing*. És una eina de participació, que té un objectiu molt concret, en base al funcionament d'un producte, o a la seva percepció.

Les seves similituds i diferències, tant dels Nuclis d'Intervenció Participativa (NIP) com dels Grups Focalitzats (*Focus Groups*) a l'hora de comparar-les amb la *Future Search Conference* ens ajuden a entendre que cada tècnica és creada i aplicada per a la consecució d'uns objectius concrets i que, prèviament a la seva aplicació, s'ha de fer una avaluació de la tècnica més adient a les nostres necessitats i més complerta quant a resultats es refereix.

6. Conclusions

4.

L'exemple d'aplicació de la *Future Search Conference* a la ciutat de Sabadell, és molt rellevant per la seva característica principal de ser els pioners a Espanya. A més, va donar resposta a com s'adaptaria la metodologia en un context com l'espanyol i en concret, per a la resolució d'una "crisi d'identitat" ciutadana.

La selecció de persones corresponents a diferents grups socials, estava molt ben equilibrada en quant els diversos perfils referents al sexe, l'edat, nivell d'estudis, professió, etc.

L'experiència va ser molt enriquidora, excitant, i productiva, respecte els resultats consensuats i planificats obtinguts.

Entre els participants hi va néixer un enteniment, respecte i en alguns casos amistat, una unió sorgida del diàleg i del consens que els va apropar entre ells, creant uns llaços emocionals i una major identificació com a ciutadans de Sabadell.

6.2. A mode de conclusions

És molt satisfactori conèixer que hi ha tantes persones preocupades per la seva ciutat i que, a més d'oferir gratuïtament el seu temps de lleure, hi destinaren, en horari laboral, temps per poder assistir a totes les sessions de treball, demostrant l'esperit altruista i col·laborador dels participants a la *Future Search Conference*.

Les propostes suggerides i consensuades pel conjunt de participants es varen presentar en un acte públic amb la presència de tots els representants del teixit social de la ciutat. Posteriorment van ser adoptades pels partits polítics en les seves campanyes municipals, eleccions celebrades pocs mesos després de la conferència, cosa que va permetre una major identificació de la problemàtica ciutadana i de les possibles actuacions i solucions. A dia d'avui es continuen aplicant, a la gestió municipal, moltes de les conclusions i objectius que varen definir-se a la *Future Search Conference*.

6. Conclusions

5.

La *Future Search Conference* aplicada a ACITRE (Associació Catalana d'Instal·lacions de Tractament de Residus Especials) responia a la necessitat, per part de tots els representants implicats directa o indirectament en el sector dels residus, de conèixer cap a on es dirigien com associació. Va nèixer de la importància de compartir i consensuar, a través del diàleg, el pensament i accions futures proposades pel conjunt de components que conformen la complexitat de la gestió i tractament dels residus especials. L'obtenció d'uns resultats concrets, en forma d'accions a curt i llarg termini, consensuades i planificades en el temps per tots, va ser la materialització d'un ambiciós repte proposat i organitzat per ACITRE.

6.2. A mode de conclusions

6.

L'Agenda 21, defineix com acció prioritària la participació i responsabilitat de les persones, (punt 7), i esmenta que es necessita la participació activa de la gent i sobretot dels joves per adoptar les decisions que determinaran llur futur. I també diu que haurien d'implicar-se en la planificació del desenvolupament i gestió dels recursos a nivell nacional, regional i local. (Guia de l'Agenda 21: 1995, 69).

A Europa s'ha cregut necessària per l'activació real de la societat vers els objectius de l'Agenda 21, incloure com a element per activar la participació la metodologia la *Future Search Conference*. Només al Regne Unit se n'han realitzat més de 50. En canvi, a Catalunya, no s'ha celebrat encara cap *Future Search Conference* com a eina de participació.

6. Conclusions

Les opinions expressades per alguns regidors de medi ambient municipals, apunten cap a un desenvolupament de l'auditoria medi ambiental i la incorporen a la seva web municipal, esperant que els ciutadans llegeixin les 200 o més pàgines de les que consta i en un llenguatge no del tot assequible per la totalitat de la població, el que ha comportat que la població segueixi tenint el mateix desconeixement sobre l'Agenda 21 que abans. Així i tot s'ha optat per actuacions puntuals i sense gaire significació ja que encara hi ha moltes persones que desconeixen el que és l'Agenda 21 i com poden ells contribuir al desenvolupament dels seus objectius.

Lamentablement, sembla ser que a Catalunya no s'ha optat per comptar amb una participació activa i sobretot real de la ciutadania.

6.2. A mode de conclusions

7.

En resum, s'ha obert un nou camí, corresponent a les noves metodologies, per a l'aplicació de la *Future Search Conference*. D'aquesta pionera experiència en deriva un increment de la fiabilitat, la rigorositat i d'uns resultats contrastats.

A partir de la teoria i la pràctica de la *Future Search Conference*, hem creat un nou model més àgil per a empreses que no disposen de tres dies per a la seva aplicació, a causa del treball que desenvolupen o de la urgència de pressa de decisions. L'hem anomenat I.SO.R.S. (Internal Soft Research System) i el traduïm com sistema d'investigació del clima intern.

6. Conclusions

Aquesta tècnica de participació neix de la necessitat que tenim com a consultors d'anar un pas endavant en el coneixement i l'aprenentatge per donar un bon servei a la societat.

Un dels valors a ressenyar d'aquesta metodologia resideix en el seu disseny basat en les capacitats de modes democràtics de convivència i treball per assegurar el progrés i el rendiment del grup.

Amb la *Future Search Conference* s'assoleix l'objectiu fonamental de la democràcia: que els participants creïn el futur que volen.

6.3. Possibles línies d'investigació futures

6.3. POSSIBLES LÍNIES D'INVESTIGACIÓ FUTURES

Les línies futures d'investigació i recerca entorn metodologies i tècniques de participació aplicades en el context de les relacions públiques i més concretament en situacions de crisi, poden evolucionar per mitjà de bones i fonamentades teories implementades en una pràctica molt valuosa pels resultats obtinguts, i també pel seu anàlisi, que ha de permetre seguir avançant en aquesta direcció de participació, diàleg, consens i programació d'actuacions futures.

Actualment cada vegada són més les tècniques i metodologies que s'utilitzen per resoldre problemes de comunicació de diferents tipologies. Les organitzacions s'adonen de la necessitat de la col·laboració entre els seus membres per poder assolir el futur desitjat.

Penso que una frase de Kurt Lewin expressa molt bé el futur de la investigació en aquest camp: "doing by learning", és a dir, les solucions als problemes passen per aprendre de la pràctica. Un exemple que hem esmentat en aquest treball ha sigut el naixement de l'I.SO.R.S. a partir de la pràctica la *Future Search Conference*.

6. Conclusions

Els mètodes no són sistemes tancats, per tant és convenient i necessari adoptar davant de les seves tècniques una actitud creativa. Han de convidar a combinar lliurement els diversos procediments i permetre la introducció de les modificacions que es creguin pertinents i fins i tot arribar a inventar altres mètodes nous en consonància amb les noves situacions que sempre esdevenen en les organitzacions. Com ha sigut el cas de l'I.S.O.R.S.

Resumint diem que les possibilitats d'investigar noves aplicacions d'un mateix mètode o bé de crear-ne un de nou a través de la seva implementació, són molt nombroses, i en elles seguirem centrant la nostra feina.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Bibliografía consultada

Ackoff, Russell L. and Emery, Fred (1972): *On Purposeful Systems*.

Aldine-Altherton, Chicago.

Agustine, Norman et alter (2001): *Gestión de la crisis*. Harvard

Business Review. Editorial Deusto. Bilbao.

Alvarez, T.; y Caballero, M. (1997): *Vendedores de imagen. Los retos de*

los nuevos gabinetes de comunicación. Paidós, Barcelona.

Antons, Klaus (1990): *Práctica de la Dinámica de Grupos*. Editorial

Herder, Barcelona.

Arceo Vacas, José Luis et alter (1999): *Tratado de Publicidad y*

Relaciones Públicas. ICIE (Instituto de comunicación Institucional y Empresarial de la Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Arceo Vacas, Jose Luís (1988): *Fundamentos para la teoría y*

técnica de las relaciones públicas. Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona.

Aronson, Elliot (1972): *El animal social: Introducción a la psicología*

social. Alianza Universidad, Madrid.

Bibliografía consultada

- Bartoli, Annie (1992): *Comunicación organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Ediciones Paidós, Barcelona.
- Barton, Laurence (1993): *Crisis in organizations*. College Division South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Benavides J. (1993): *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Edipo, Madrid.
- Bernard Grofmann and Guillermo Owen (1986): *Information Pooling and Group Decision Making: Proceedings of the second University of California, Irvine Conference on Political Economy*. Jai Press Inc., London.
- Bernays, L. Edward (1990): *Los años últimos radiografía de las Relaciones Públicas*. Ediciones y Publicaciones Universitarias, S.A., Barcelona.
- Bernstein, David (1986): *La imagen de la empresa y la realidad*. Plaza & Janes Editores. Barcelona.
- Bertrand R. Canfield and H. Frazier Moore (1973): *Public Relations principles, cases, and problems*. Richard D. Irwin. USA.

Bibliografia consultada

Black, Sam (1994): *Las Relaciones Públicas*. Hispano Europea. Barcelona.

Blanquez Fraile, Agustín (1961): *Diccionario Latino-Español*. Segunda Parte, Gráficas Ramón Sopena, Barcelona.

Bunge, Mario (1979) : *La investigación científica*. Seix i Barral Hnos., Barcelona.

Capriotti, Paul (1992): *La imagen de la empresa*. Prodisa, S.L. Barcelona.

Casasús, Josep Maria y Luis Núñez Ladevéze (1991): *Estilo y géneros periodísticos*. Editorial Ariel, S.A. Barcelona.

Currás, Emilia (1985): *Documentación y metodología de la investigación científica*. Paraninfo, Madrid.

Declaració de Rio, Rio de Janeiro, Brasil 3-14 juny 1992 (1995):

Generalitat de Catalunya, Departament de Medi Ambient, Barcelona.

Eco, Umberto (1983): *Como se hace una tesis*. Gedisa, Barcelona.

El transport sostenible eina d'integració europea. Els vehicles euro

(2000): Generalitat de Catalunya. Departament de Política Territorial i Obres públiques. Direcció General de Ports i Transports, Barcelona.

Bibliografia consultada

- Emery, Fred. E. (1969): *Systems Thinking*. Penguin Modern Management Readings, Australia.
- Filley, Alan C. (1975): *Interpersonal Conflict Resolution*. Scott, Foresman and Company, United States of America.
- Fisher, Roger; and Ury, William (1981): *Obtenga el si, el arte de negociar sin ceder*. Cecsa, México.
- García Morente, Manuel: *René Descartes. Discurso del Método. Meditaciones metafísicas*. Espasa Calpe, Madrid.
- Gareth, Morgan (1986): *Images of organization*. Sage Publications Ltd., United States of America.
- Gilli, Gian Antonio (1971): *Como se investiga*. Avance, Barcelona.
- Grunig, James E.; y Todd Hunt (1984) : *Managing Public Relations*. CBS College Publishing. New York.
- Guia de l'Agenda 21 l'aliança global per al medi ambient i el desenvolupament. Conferència de les Nacions Unides per al Medi Ambient i el Desenvolupament (Cimera per a la Terra) (1995):* Generalitat de Catalunya. Departament de Medi Ambient, Direcció General de Promoció i Educació Ambiental, Barcelona.

Bibliografia consultada

Howard Schwartz i Jerry Jacobs (1984): *Sociologia Cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*. Editorial Trillas. México.

Kirsten, Rainer E.; and Müller-Schwarz, Joachin (1998): *Entrenamiento de grupos*. Ediciones Mensajero, Bilbao.

Krueger, Richard (1988): *Focus groups: a practical guide for applied research*. Newbury Park, Sage. California.

Kotler, Philip and Armstrong, Gary (1997): *Marketing An Introduction*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

La Vanguardia, (La Nit), Pp. 2. Jueves, 8 Marzo 2001.

La política internacional contra el canvi climàtic. Cimeres de Rio de Janeiro Kyoto i Buenos Aires (1998): Generalitat de Catalunya. Departament de Medi Ambient, Barcelona.

Lampraia, Martins J.; Uribe, Agustí et alter (2003): *Gestão de crise*. Hugin Editores Lda. Lisboa.

Lerbinger, Otto (1977): *The Crisis Manager. Facing Risk and Responsibility*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, N.J.

Lerbinger, Otto (1972): *Decisions for persuasive communication*. Prentice Hall Inc. N.J.

Lippitt, Gordon; and Lippitt, Ronald (1978): *The consulting process in action*. University associates, California.

Bibliografía consultada

- Lougovoy, Constantin y M. Linon: (1972): *Les relations publiques*.
Dunod Edit. Paris.
- Marshall, Catherine and Rossman, Gretchen B. (1989): *Designing Qualitative Research*. Sage, California.
- Mitroff, Ian I. (1983): *Stakeholders of the Organizational Mind*. Jossey Bass, London.
- Moliner, María (1970): *Diccionario de uso del español A-G*. Gredos. Madrid.
- Newstrom, John; and Scannell, Edward (1998): *The big Book of Team Buildings Games*. McGraw Hill, New York.
- Noguero i Grau, Antonio (1976): "Teoría y práctica de las relaciones públicas", en *Anuario Empresarial Master 7*. Club Master. Barcelona.
- (1982): *Relaciones públicas e industria de la persuasión. Análisis gnoseológico y situacional*. Editorial Universitaria de Barcelona, Barcelona.
 - (1985): *Información y técnicas de las relaciones públicas*. Promociones y Publicaciones Universitarias.

Bibliografía consultada

- (1990): "Introducción", a la versión castellana de Edward L. Bernays: *Los años últimos: Radiografía de las relaciones públicas 1956-1986*. ESRP-PPU. Barcelona.
- (1990): *Concepto, desarrollo y función social de las relaciones públicas: Perspectiva histórica, teórica y jurídica*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.

Noguero, A; y Xifra J. (eds.) (1990): "Introducción" a los *Premios Yunque de Plata 1987*. ESRP-PPU. Barcelona.

Noguero, Antonio (1995): *La función social de las Relaciones Públicas*. EUB, Barcelona.

Norsa, Luigi (2002): *Crisis Management. Come gestire la crisi aziendale*. Insigna Editore S.r.l., Milano.

Olins, Wally (1991): *Identidad Corporativa*. Celeste ediciones. Madrid.

Popper, Karl R. (1988): *Conocimiento Objetivo*. Editorial Tecnos, S.A. Madrid.

Bibliografía consultada

Puig, Joaquim (2002) "Ruido, gritos y palabras: las letras en la música pop española" en *Comunicación y cultura juvenil*" Felix Rodríguez (ed) Ed. Ariel.

Revista Catalunya empresarial. (abril 2001).

Ricarte, José M. (1998): *Creatividad y comunicación persuasiva*. Viena, Serveis Editorials, S.L. Barcelona.

Scott M., Culip (1995): *Public Relations History from the 17th to the 20th*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey.

Scott M. Cutlip; y Allen H. Center (1988) : *Relaciones Públicas*. Ediciones Rialp. Madrid.

Scott M. Cutlip; y Allen H. Center (2001): *Relaciones Públicas Eficaces*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Shotter, John and Kenneth J. Gergen (1989): *Texts of Identity*. Sage, London.

Sierra Bravo, Restituto (1988): *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Paraninfo, Madrid.

Solano Fleta, Luis (1988): *Tratado de Relaciones Públicas*. Edit. de la Universidad Complutense. Madrid.

Soler, Pere (1997). *Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Bibliografía consultada

- Tannen, Deborah. (1998): *La Cultura de la polémica*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.
- Tovar, Antonio (1981): *Platón el político*. Instituto de Estudios Políticos. Madrid.
- Tous i Ral, Josep M. (1993): *Comportamiento Social y Dinàmica de Grupos*. Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona.
- Tous i Ral, Josep M. (2000). *Apunts Seminari Focus Group*. Barcelona ESRRPP.
- Uribe-Salazar, Agustín de, et alter (1996): *El libro práctico de las Relaciones Públicas*. ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras
- Uribe-Salazar, Agustín de, et alter (2003): *40 Éxitos en comunicación*. ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras de Comunicación y Relaciones Públicas), Pearson Educación. Madrid.
- Uribe-Salazar, Agustín de et alter (2003): *Gestão de Crise. Uma perspectiva europeia*. Hugin Editores. Lisboa.
- Vander Zanden, James W. (1990): *Manual de psicología social*. Paidós. Barcelona.

Bibliografía consultada

Vargas , Laura y Bustillos, Graciela (2002): *Técnicas participativas para la educación popular*. Tarea Asociación de Publicaciones Educativas, Lima.

Villafañe, Justo (2002): *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Ediciones Piràmide (Grupo Anaya, S.A.), Madrid.

von Bertalanffy, Ludwig (1976): *Teoría General de los Sistemas* Fondo de Cultura Económica, México.

Webster's Universal College Dictionary (1997). Random House Inc.

Weil, Pascale (1992): *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*. Paidós. Barcelona.

Weisbord, Marvin and Janoff, Sandra R. (1998): *Future Search* Berrett-Koehler, San Francisco.

Weisbord, Marvin R. (1992): *Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community*. Jossey-Bass, San Francisco.

ÍNDIX D'ANNEXES

Index d'annexes

- **Annex 1. Fotografies de la *Future Search Conference* "Sabadell cap al 3er Mil·lenni".**
- **Annex 2. Recull de Premsa de la *Future Search Conference* "Sabadell cap al 3er Mil·lenni.**

Nuclis d'Intervenció Participativa (NIP) de Rubí.

- **Annex 3. Fotografies de la *Future Search Conference* "Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?".**
- **Annex 4. Fotografies dels informatius de TV1 i TV3 de la *Future Search Conference* "Gestió i Tractament de Residus a Catalunya al 2010, com?".**
- **Annex 5. Adreça de la pàgina web de Gabinet Uribe.**