

**MARC METODOLÒGIC PER A LA PARTICIPACIÓ.  
METODOLOGIA QUE FONAMENTA L'EINA PARTICIPA 1.0 DE VEGGA**

**0. Problemes detectats**

Fruit de l'anàlisi de 50 processos participatiu, hem elaborat la següent llista de problemàtiques habituals. La metodologia proposada es construeix per intentar resoldre'ls o minimitzar-los:

***Dificultats de caire organitzatiu***

- Major lentitud en el procés
- Els participants no sempre saben organitzar i estructurar el procés
- Pot implicar una sobrecàrrega de feina
- Manca de temps i per tant sempre es prioritzen altres coses
- Dificultat consens i concreció
- Dificultat de comunicació
- Manca de temps, recursos humans i materials
- Informacions queden massa lluny. Desinformació. Saturació en la informació
- Major necessitat de recursos

***Dificultats de caire conceptual***

- Cal tenir més clara l'estructura en xarxa
- Fàcilment es pot caure en la demagògia
- Hi poden haver conflictes irresolubles que generin una no possibilitat d'èxit del procés.
- Cal valorar els compromisos i responsabilitats
- Es pot actuar per beneficis particulars
- Absentisme, poca participació. No licitació de les decisions
- Poca diversitat entre els participants actius no garanteix pluralitat d'opinió
- Dificultat en la concreció
- Dificultat per arribar al consens
- Visions antagòniques (Globalitat/ particularitat. Benefici propi / Benefici col·lectiu, Universalitat / Particularitat)
- Difícil adoptar les solucions preses com a pròpies
- Es pot tendir a no acceptar opinions expertes
- Es podria fer un us partidista amb l'opinió dels participants

***Dificultats de caràcter metodològic o procedimental***

- La lentitud pot provocar desmotivació entre els participants
- Cal que els participants n'estiguin preparats: formació i educació continua
- No tothom té la mateixa informació prèvia
- La desinformació d'un tema pot provocar l'aturada del procés
- en un sistema mal organitzat les tasques poden quedar diluïdes entre tots els participants i, per tant, poden quedar desateses.
- Difícil canalització de les aportacions
- Dilució del procés al llarg del temps
- Barreres (Barreres en les eines i/o els mecanismes)
- És difícil fer explícit el procés
- Cal molt seguiment per tal que el procés no s'acabi morint
- Es pot confondre "dinamització" o "lideratge" amb "manipulació" o "autoritat"
- Els participants no sempre estan preparats per valorar coneixements complexos

### ***Dificultats de caràcter social***

- Sovint es cau en una excessiva ritualització del procés
- Es pot garantir la universalitat del procés?
- La participació genera por al canvi
- El treball amb gent de fora sempre queda en segon terme
- En un moment on hi ha poca participació a les urnes, ens plantegem augmentar la participació?
- Escepticisme per part d'una majoria de participants
- Alguns sectors poden pensar que poden perdre "poder"

### ***Dificultats de caràcter tecnològic***

- Garanties de seguretat
- Garanties de privacitat
- Garanties d'autenticació
- Universalitat
- Garanties d'un correcte recompte
- Garantia no-error
- Fiabilitat
- Transmissió segura
- garanties de no coacció

## **1. Premisses i requeriments**

---

El mètode de participació ha de tenir en compte les deu premisses de la definició. A la vegada ha de donar eines pràctiques que ens ajudin a minimitzar els factors negatius.

El mètode proposat també haurà de mirar que els participants l'entenguin, s'hi sentin identificats i puguin desenvolupar-s'hi amb comoditat. A més, cal que hi hagi elements de seguiment i validació que ens garanteixin la legitimitat i la no manipulació del procés.

En aquest sentit el mètode que proposem es pot construir mitjançant quatre eixos diferenciats. N'hi direm els quatre eixos metodològics

### **Eix metodològic central**

Aquest serà l'eix central del mètode de participació. Els elements base que ens definiran la manera com poder garantir l'acompliment de les 10 premisses i de la definició dels objectius de millora (que recordem que és l'objectiu essencial)

### **Eix metodològic grupal**

Cal tenir en compte que el mètode de participació en xarxa és una metodologia de treball que, en definitiva, estarà executat per persones i grups. És per aquest motiu que ens caldrà garantir determinats aspectes que el treball en grup necessita per tal de vetllar per la correcta integració de tots els participants.

### **Eix metodològic certificador**

El procés pot ser dilatat en el temps i complex en el nombre de participants. Per aquest motiu ens podem trobar que a mesura que va passant el temps podem anar distorsionant el sentit inicial del mètode. Per aquest motiu necessitem elements metodològics que ens ofereixi garanties de no distorsió ni manipulació. A més a més necessitem garanties que el procés definit inicialment compleix les premisses necessàries.

### **Eix metodològic efectiu**

Mitjançant aquest eix intentarem oferir un seguit d'eines o recursos que intentaran minimitzar els punts febles i les dificultats enumerades en l'apartat 3.6. Aquest paquet d'accions, tot i que no són centrals amb el mètode ens ajudaran a seguir-lo sense haver de pensar en que els problemes associats estiguin intrínsecament lligats a la participació. Potser els problemes que estem acostumats a enumerar són deguts a la poca experiència o a la manca de metodologia més que fets inherents a la participació.

A continuació detallem els elements de cada un d'aquests 4 eixos metodològics.

## **2. Eix metodològic central**

---

Comencem recordant l'objectiu principal que hem definit per la participació en xarxa: millorar el col·lectiu destinatari (en el sentit més ampli del terme). És per aquest motiu que el mètode ha de començar per aquí. Caldrà definir amb el conjunt de tots els participants quin són aquests objectius de millora.

Recordem també les 10 premisses imposades amb la definició de participació:

- **P1. Deliberació**
- **P2. Universalitat**
- **P3. Globalitat**
- **P4. Definició inicial**
- **P5. Reactivitat**
- **P6. Benefici comú**
- **P7. Marc acotat**
- **P8. No delegació**
- **P9. Vinculació**
- **P10. Compromís**

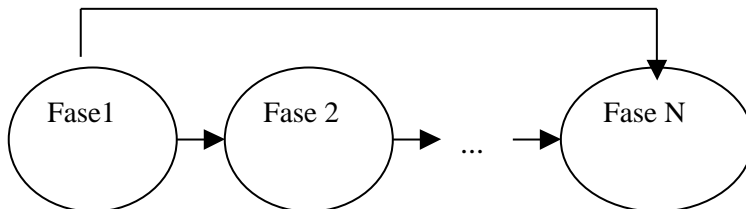
Busquem un mètode de participació que permeti:

- Complir les 10 premisses de la definició
- Que es pugui parametritzar en cada cas
- Que afavoreixi els punts els beneficis de la participació exposats
- Que minimitzi l'impacte dels punts febles

El primer element metodològic de l'eix central és la divisió del procés total en diferents fases definides. Un procés pot ser quelcom complicat i abstracte i el fet de subdividir-lo en diferents fases ens pot ajudar a simplificar-ne la concreció i la temporalització.

Cada una d'aquestes fases tindrà uns objectius definits, una temporalització marcada haurà de garantir la possibilitat d'intervenció per a tots els membres participants.

No cal dir que, així com cada una de les fases té uns objectius determinats i una temporalització definida, caldrà que des de l'inici del procés aquest també tingui una temporalització i un objectiu final ben definits.

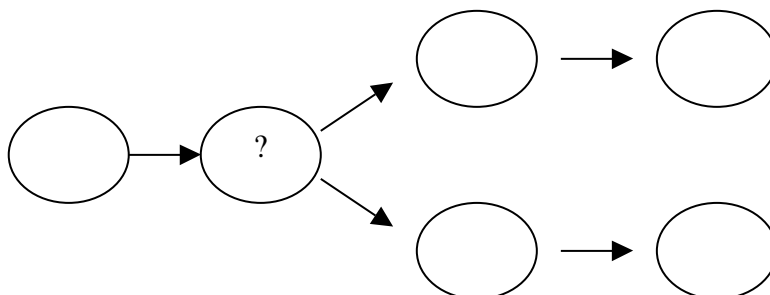


Procés global	Temporalització: Objectiu: Resultat:
Fase 1	Temporalització: Objectiu: Resultat:
Fase 2	Temporalització: Objectiu: Resultat:
...	...
Fase N	Temporalització: Objectiu: Resultat:

Segons la premissa 4, aquestes fases hauran d'estar definides des d'un bon inici del procés. Ara bé, la premissa 1 ens ha de garantir la deliberació (tan de cada una de les fases com de la metodologia i la definició i temporalització del procés).

Així lliguem l'objectiu general i la premissa 1 (deliberació) i indiquem que la primera fase haurà de servir precisament per això: detecció d'objectius i concreció de les fases i temporalitzacions, així com acotació del marc a partir del marc més global que conforma el col·lectiu (estatuts, lleis, drets, deures, normes de funcionament ...)

La premissa 5 ens diu que des d'un bon principi el mètode ha de preveure una reactivitat, és a dir, tenir previstos alguns punts de canvi o reajustament. En aquest sentit podem pensar més aviat en un esquema del tipus:



La premissa 3 ens indica que tots els participants han de tenir la oportunitat de poder-ho fer en cada una de les fases amb les mateixes oportunitats.

Per garantir la premissa 2 cal demanar que tots els participants tinguin accés al mitjà que utilitzem. Si és Internet cal garantir que tothom en tingui accés. En tot cas caldrà buscar mitjans alternatiu iguals d'eficaços pels que a priori no hi puguin accedir (reunions presencials, debats per zones, ...) i que aquests es complementin finalment amb el mitjà estàndard.

Aquest és un dels arguments que sovint s'utilitzen com a problemes principals a la participació. Però aquest problema el trobem també als mètodes no participatius. Unes eleccions democràtiques, per exemple, també han de garantir la universalitat d'accés a les urnes, però totes les taules electorals estan en llocs sense barreres arquitectòniques, per exemple? La resposta és que no i és per aquest motiu que hi ha mitjans alternatius: el vot per correu, o l'assistència sanitària per acompanyar les persones amb algun tipus de d'incapacitació.

Aquesta premissa no és estrictament metodològica si no conceptual. No podem donar formules efectives (ja que dependrà del cas concret) però podem exigir-ne l'existència. Cada cas haurà de buscar el mitjà principal i els mitjans alternatius per assegurar-ne l'accés.

Cal tenir en compte que segurament el mitjà principal serà més àgil o còmode que els alternatius. Aquest fet no hauria de ser un impediment a la participació. Garantir el dret no significa garantir-lo amb la mateixa comoditat. Si un participant té el dret de participar i té la voluntat de fer-ho ja lluitarà per aconseguir-ho.

L'excusa de la comoditat no ha de ser mai un impediment. Ha hem dit abans que tot té el seu preu i que si es vol participar caldrà dedicar-hi temps i recursos. És normal que el mitjà estàndard sigui el més àgil per assegurar una millor eficàcia del procés.

La premissa 6 (Benefici comú) tampoc no és metodològica. S'entén que cal fer explícit aquest benefici comú a partir dels objectius generals de millora i cal que aquest benefici comú es defineixi entre tots els membres participants.

Per últim afegirem que les premisses 9 i 10 tampoc no són estrictament metodològiques. Caldrà fer explícit que els acords i compromisos presos seran vinculants i el funcionament intern del col·lectiu ja preveurà els mecanismes necessaris per avaluar-ho (en totes les organitzacions hi ha aquests tipus de normatives als seus estatuts: assemblees extraordinàries, mocions de censura, expulsió, canvi de càrrec, eleccions anticipades, ...)

Posem un exemple que reflecteixi els punts exposats fins el moment.

#### Exemple 11. Projecte associació

Una associació vol practicar un procés de participació per tal de definir el seu projecte anual. Projecta el següent mètode en el que hi participaran tots els seus socis:

- Fase 1. Proposta metodològica
- Fase 2. Detecció de necessitats i especificació del marc
- Fase 3. Proposta d'objectius de millora
- Fase 4. Pluja d'idees sobre les accions a dur a terme
- Fase 5. Priorització i pressupost

- Fase 6. Calendarització
- Fase 7. Seguiment anual del projecte
- Fase 8. Revisió trimestral i reorientació de les prioritzacions
- Fase 9. Tancament del projecte amb les revisions i conclusions finals.

Cada una d'aquestes fases es calendaritza i s'assegura la correcta deliberació mitjançant un seguit de reunions presencials que es realitzaran a la seu de l'organització on hi poden assistir tots els 15 membres.

El mètode preveu ja de forma inicial un seguit de modificacions d'aquest mitjançant les revisions trimestrals i a la segona fase es realitza un document a partir dels estatuts on es fa explícit el marc d'actuació d'un projecte anual.

A la primera fase es consensua el mètode a seguir i s'especifiquen els objectius i els resultats que s'haurà de treure en cada una de les fases:

- Fase 1. Document metodològic i compromisos
- Fase 2. Document marc, document objectiu i temporalització
- ...

El mètode de treball sempre consisteix en reunions on hi estan convocats els 15 membres de l'organització i en aquestes reunions s'elaboraran sempre els documents establerts, evitant la delegació en cap dels casos.

L'exemple anterior compleix totes les premisses de la definició. La divisió en fases ens ha ajudat a entendre i fer explícit el tipus de debat i decisió que s'ha de prendre per assegurar la correcta implantació d'aquest.

Al imposar que la primera fase serveixi per concretar tots els aspectes que no són pròpiament l'eix central del debat ens evitarà que aquestes possibles discussions es portin a terme a les altres fases i a la vegada estarà legitimant les decisions preses i els resultats acordats.

Ara bé. Cal dir que el mètode proposat a l'exemple anterior pot ser poc àgil i innoperant:

- Per escriure els documents cal que hi siguin tots a la vegada?
- Cal que a totes les reunions hi assisteixin tots els membres?
- Tenim temps i recursos suficients per garantir que tot el treball?
- Hem garantit la correcta deliberació (objectiva i amb coneixement)?

Per atènyer aquestes demandes necessitem els següents eixos metodològics.

### **3. Eix metodològic grupal**

L'eix metodològic grupal se centra en aconseguir un bon treball dels grups de persones que hauran d'intervenir en el procés. La participació en xarxa és, en definitiva, un procés de negociació i comunicació grupal i caldrà tenir en compte certs aspectes claus si volem garantir el seu bon funcionament.

Centrem-nos amb els inconvenients de l'eix metodològic central. És clar que aquest garanteix totes les premisses de la definició i ajuda la seva comprensió gràcies a la definició de fases i de la concreció dels objectius, resultats i temps de cada una d'aquestes.

Ja hem vist, però que el mètode necessitava altres eines per tal de garantir una millor optimització de recursos.

El primer que cal saber és que el mètode anterior proposat és inoperant si el col·lectiu de participants augmenta de nombre. L'exemple ens parlava de 15 persones, un nombre elevat ja per haver de mantenir reunions periòdiques.

La primera aportació de l'eix metodològic grupal és la divisió en grups reduïts del col·lectiu global de participants. Sigui amb reunions presencials, sigui amb documents escrits, sigui amb fòrums d'Internet, treballant amb grups aconseguirem una autèntica participació de tots els seus membres.

És conegut que si un grup és massa gran la majoria de membres no podran aportar-hi de forma efectiva i, en canvi, a la que el grup es va reduint aquests prenen vincles de confiança i coneixement que ajudaran a fer efectives aquestes aportacions individuals.

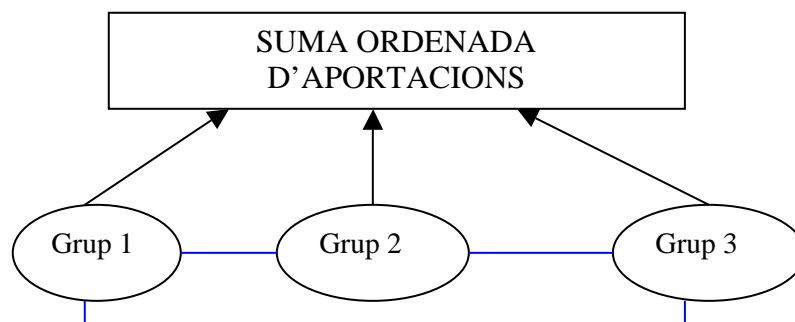
En el moment que hem introduït el concepte de grups de treball necessitem ja la segona eina de l'eix metodològic grupal. La canalització efectiva.

En el moment en què diferents micro-grups estan realitzant aportacions, tal i com ens aporta el concepte d'estructura en xarxa, necessitem que hi hagi un marc més global que uneixi els grups, que cada un d'aquests no sigui un fet totalment independent de la resta si no que puguin mantenir un vincle comú.

La vinculació efectiva és la metodologia que ens permet agrupar diferents aportacions de diferents grups en una llista coherent i prioritzada de punts globals.

De fet el sistema és anàleg al treball que es realitza dins un grup. Aquest realitza aportacions a partir de la suma de cada un dels seus membres. La canalització efectiva generalitza el procés. Podríem considerar que tracta els grups com membres individuals.

Ara bé, també serà necessària una eina de seguiment entre els grups per tal d'aconseguir que aquests no realitzin un treball totalment descontextualitzat de la resta. N'hi diem "Eines de seguiment entre grups".



La construcció de grups pot ser creada per afinitat, per àrees d'interès, per proximitat, de forma aleatòria... Dependrà de cada cas l'establiment dels grups a partir de una d'aquestes tècniques o unes altres.

Ara bé. Com es realitza aquesta canalització? De fet és un aspecte clau ja que és un pas on es podria considerar que es pot distorsionar la voluntat inicial del grup i per tant s'estaria produint una fàcil possibilitat de manipulació.

Lligarem aquest concepte per reivindicar també la delegació. La definició ens diu que no hi haurà delegació o, en cas que hi sigui, hi haurà eines de validació i acceptació per part de la resta.

Introduïm, doncs el concepte necessari per resoldre aquests dos problemes: la delegació validada.

Podem establir algunes tasques definides dins el procés. En l'exemple anterior podem considerar que no és necessari que tothom prengui l'acta de cada reunió. És evident que és una tasca que es pot delegar a un membre en concret sempre i quan hi hagi la validació de l'acta per part de la resta.

Així doncs podem generalitzar el concepte pensant que en cada un dels grups hi haurà una sèrie de rols definits entre els seus membres. L'un és el que pren l'acta mentre que l'altra realitza la llista de conclusions del grup determinat.

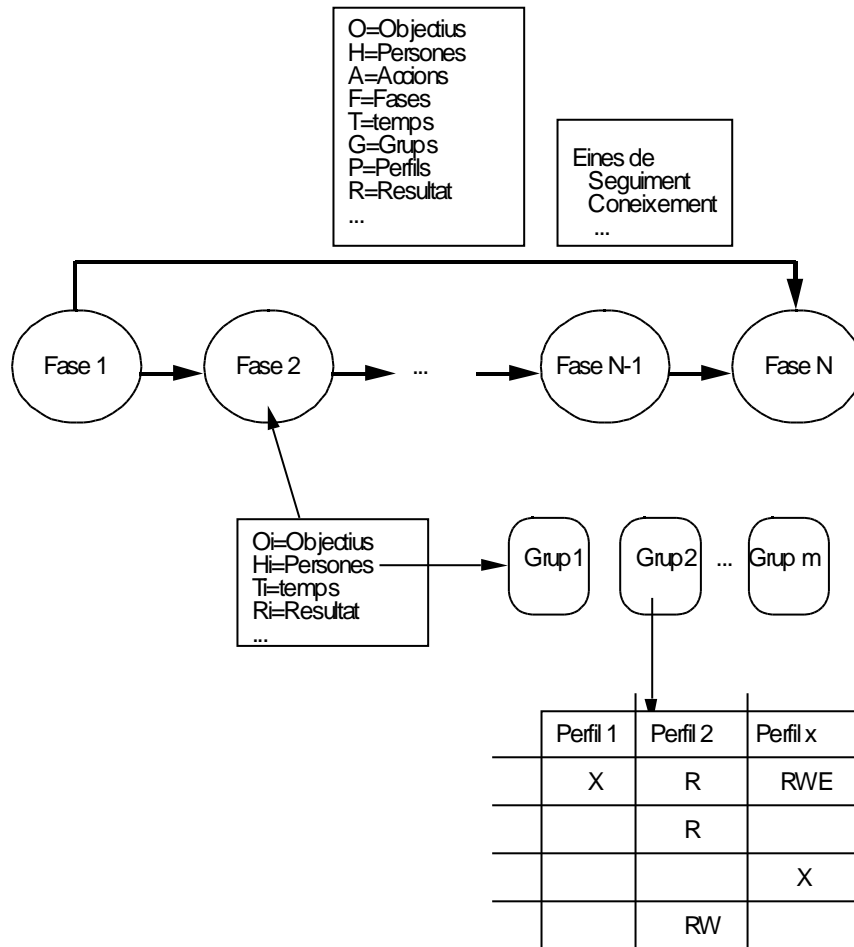
Ara bé. Com s'escullen aquests rols? Dependrà, inevitablement del tarannà de cada col·lectiu. En tot cas cal que l'elecció d'aquests perfils, si més no els que ens afecten al procés de participació, es faci de forma coherent amb la metodologia. Caldrà que s'escullin de forma democràtica.

Cada un d'aquests rols o perfils de membres tindran la responsabilitat (i el privilegi, doncs) de realitzar unes accions o unes altres. La suma d'accions o de tasques garantirà la correcta consecució de tots els passos necessaris i la no saturació de tasques en cada un dels seus membres.

Aquestes tasques delegades, però hauran de ser acceptades pel "node" corresponent de l'estructura en xarxa. És en aquest sentit que es garanteix la no delegació, perquè hi ha una validació (o el dret a) per part de tots els membres.

Per garantir la validació delegada s'usarà un sistema de "micro-vots". Aquests només seran un reforç del que s'ha deliberat i és en aquest sentit que ja els podem acceptar. No podem considerar el mateix cas que el programa televisiu ja que és un reforç de garantir que s'està complint el que s'ha deliberat.

El sistema de "micro-vots" desglossarà les qüestions en temes més petits i mitjançant una valoració de cada participant s'establirà un sistema de prioritzacions que permetran esbrinar els punts que s'accepten i els que no i amb quin grau. No es tracta de decidir Sí/No, es tracta de prioritzar totes les aportacions. Llavors veurem les que són més valorades. En cap cas es tracta de caure en una visió antagònica de les aportacions, si no més aviat complementària.



És en aquest punt on hem d'introduir l'últim concepte de l'eix metodològic grupal. La deliberació objectiva.

Com que hem establert un sistema de rols o perfils diferenciats (que dependran de cada cas), necessitem que n'hi hagi uns que garanteixin la correcta deliberació: plural i objectiva.

Per aconseguir aquestes dues premisses crearem 4 rols fixos: l'expert i el dinamitzador, el consensuador i el responsable.

L'expert, és el coneixedor de la matèria en qüestió. En la fase de pressupostos, per exemple, ens caldrà l'opinió i l'ajut d'un economista que reculli la voluntat de la resta del grup i que ajudi a plasmar-la en forma de pressupost equilibrat.

El dinamitzador serà el responsable de garantir la bona vida del grup al llarg del temps. No té perquè ser expert en la matèria si no que ha de vetllar per fer sentir totes les aportacions, equilibrar els papers, solucionar els conflictes interns, frenar protagonismes i potenciar els més apagats, ...

El consensuador és la persona que intentarà crear, de totes les aportacions, una visió consensuada entre tots els participants d'un grup. No ha de fer prevaler la seva opinió si no que ha de mirar que lligar les opinions dels altres.

El responsable serà el coordinador de totes les interaccions que es porten a terme dins de cada "node": vetllar per les dates, pel compliment de tasques, seguiment dels diferents membres, ...

Aquests rols poden estar definits en tots i cada un dels grups que intervenen en la metodologia. De fet hem de generalitzar el concepte. No només en cada grup si no més aviat en cada “node”

Per aconseguir una plena objectivitat d'aquests 4 rols predefinitos necessitem, a més, que no puguin barrejar-se amb les aportacions que realitzaran de forma personal aquestes persones.

La premissa 2 d'universalitat ena ha de garantir que aquestes persones també hauran de poder opinar. Però si ho fan, sabran ser plenament objectius?

Està clar que seria molt difícil. Per evitar-ho cap d'aquests 4 perfils no participarà com els altres membres del grup, no podent realitzar aportacions individuals. Per garantir que ho puguin fer, ells participaran en un altre grup com a participants normals.

Cal dir que aquests tres rols podrien ser compartits entre diferents grups per tal d'evitar un gran nombre de recursos humans necessaris.

Aquest sistema de rols i perfils definits són una generalització del model no participatiu on, bàsicament s'estableixen 2 rols diferenciats: els responsables (per exemple les institucions) i els membres (per exemple els ciutadans)

Ara bé, encara se'ns plantegen alguns dubtes importants referents a la legitimitat del procés:

- Com podem saber que el mètode compleix les premisses exposades?
- Com podem resoldre els conflictes derivats de la discussió del marc d'actuació?
- Com assegurar la igualtat d'oportunitats a l'hora de realitzar aportacions?

Per tal de resoldre aquestes qüestions entrarem a l'eix metodològic certificador.

#### **4. Eix metodològic certificador**

---

Havíem introduït ja a la part teòrica del document la necessitat o la idea de tenir un agent extern a tall d'entitat certificadora. És habitual a les empreses obtenir el certificat d'algun tipus de norma de qualitat (anomenades ISO). Hi ha empreses externes a la que ho sol·licita que es dediquen a inspeccionar-la i avaluar els seus processos per tal de decidir si compleix les garanties o no i, en cas negatiu, que han de fer per complir-les.

Perquè no aplicar, doncs el mateix concepte pels processos de participació en xarxa?

Així, un procés de participació en xarxa podria tenir uns agents externs, a mode d'entitat certificadora de participació, que garantissin:

- Verificació que el mètode proposat compleix les premisses de participació. En cas de no complir-les ajudarà a rectificar-lo per tal d'imposar els criteris que hi faltaven.
- Resolució de conflictes irresolubles dins d'un grup. Quan hi hagi qüestions en les que no s'arribin a acords els agents externs ens hi ajudaran. Com que

són neutrals i objectius podran apostar per la solució que sembli més apropiada. Un cas particular d'aquest fet és la decisió del marc d'actuació a partir dels estatuts o les normatives del col·lectiu en qüestió.

- Assegurar la igualtat d'oportunitat a l'hora de participar en cada un dels membres del col·lectiu.

L'entitat externa es pot perfilar com un rol diferenciat de la resta i tindrà aquestes funcions assignades. Amb aquest nou perfil resollem els dubtes que havien sortit de l'eix metodològic grupal.

Ara bé. Encara tenim unes quantes qüestions metodològiques importants a resoldre. Aquestes vénen derivades dels aspectes organitzatius, logístics, conceptuals que havien estat enumerats a l'apartat corresponent (dificultats en el procés).

És evident que cada cas requerirà una concreció diferent i, per aquest motiu, no els tractarem tots. Ens limitarem a donar solució als que siguin més resolubles des d'un punt de vista global o generalitzable.

- Com podem garantir que les aportacions individuals no han estat diluïdes al llarg del temps?
- Com podem garantir una assistència mínima?
- Com podem assegurar la correcta motivació del grup?
- Cal garantir una representativitat mínima en cada un dels grups?
- Com no caure en el marc assembleari estricte?
- Diferents mètodes d'intercanvi i negociació: Tots – Tots, Un – Tots, Tots – Un, Un – Un
- Eines complementaries: formació, coneixement, síntesi, dinamització, fidelització, comunitats, seguiment ...

Totes aquestes qüestions vàries les resoldrem dins l'eix metodològic efectiu.

#### Exemple 12. Producció en xarxa d'un audiovisual en un entorn d' Internet 2

Fases: idea, guió, producció, postproducció.

Rols: director, guionista, fotografia, ...

## 5. Eix metodològic efectiu

---

Centrem-nos amb les dificultats enumerades al punt corresponent i expliquem les que ja han quedat resoltes amb les premisses metodològiques

### Dificultats de caire organitzatiu:

#### **Resoltes ja amb els altres eixos metodològics**

Lentitud en el procés	Temporalització que assigna a cada fase un tems acotat
Sobrecàrrega de feina	Divisió per rols. No cal que tothom faci de tot, només cal validar. Sistema integrat dins la vida pròpia del col·lectiu.
Dificultat consens i concreció	Rol del consensuador
Manca de recursos humans	Hi ha rols que poden actuar a mes d'un grup

**Pendents de resoldre:**

Dificultat de comunicació  
Informacions queden massa lluny. Desinformació. Saturació en la informació

**De caire conceptual**

**Resoltes ja amb els altres eixos metodològics**

Perill: demagògia i lideratge	Agents externs validadors
Perill: "fer-ho veure"	Agents externs validadors
Fàcil manipulació de la majoria	Correcta deliberació. Entitat certificadora.
Fàcil el conflicte	Agents externs validadors
Cada equip mira per sí	Hem fet explícit el benefici comú
Dificultat en la concreció	Perfil del dinamitzador
Dificultat al arribar el consens	Perfil consensuador
Es cau en el dia a dia	Perfil dinamitzador
Difícil adoptar les solucions preses com a pròpies	Quan es participa es veu més clar el sentit de la participació
Es pot tendir a no acceptar opinions expertes	Per això ja hi ha un rol assignat
Cal valorar els compromisos i responsabilitats	Compromís i resultat vinculant

**Pendents de resoldre**

Sempre participen els mateixos  
Absentisme, poca participació

**De caràcter metodològic o procedimental**

**Resoltes ja amb els altres eixos metodològics**

Lentitud: desmotivació	Rols dinamitzador, consensuador i responsable. Temporalització
Difícil canalització	Canalització validada. Micro-vots per índex de prioritat. Desgloç.
Poca capacitat de canalitzar el debat i les decisions	Canalització validada. Micro-vots per índex de prioritat. Desgloç.
Difícil fer explícit el procés	Explicitació mètode inicial amb fases, objectius i resultats. Entitat certificadora.
Es pot confondre "dinamització" o "lideratge" amb "manipulació" o "autoritat"	Entitat certificadora

**Pendents de resoldre**

Formació, educació continua  
Dilució al llarg del temps  
Barreres (Barreres en les eines i/o els mecanismes)  
Si no hi ha molt seguiment la gent s'acaba perdent

## **De caràcter social**

### ***Resoltes ja amb els altres eixos metodològics***

Podem universalitzar l'accés?	Canals alternatius, suposar problema tecnològic resolt.
Costa trobar elements de proximitat	
Tenim por al canvi	Explicitar el benefici comú i definir resultats i objectius.

### ***Pendents de resoldre***

Excessiva ritualització

Manca de temps

El treball amb gent de fora sempre queda en segon terme

## **De caràcter tecnològic**

Estes suposant en tot el material que si el mitjà utilitzat és el tecnològic aquestes mancances estan ja resoltes. Els científics estan treballant per resoldre aquests aspectes (mètodes d'autenticació per empremtes digitals, major accés a les TIC, garanties de confidencialitat mitjançant protocols definits, seguretat i autenticitat en les transmissions mitjançant les claus digitals...)

No volem menystenir aquests factors. Els volem suposar resolts per tal de poder-nos centrar en els aspectes més metodològics i d'aquesta manera tenir a punt les aplicacions necessàries per quan les solucions a aquestes qüestions tècniques arribin. Només s'hauran d'incorporar dins el procés!

A partir de tots aquests punts anomenats, afegim els últims elements metodològics per tal de resoldre els problemes pendents:

Sistema global de comunicació, així resolem:

- Dificultat de comunicació
- Informacions queden massa lluny. Desinformació. Saturació en la informació
- Dilució al llarg del temps
- Si no hi ha molt seguiment la gent s'acaba perdent
- Com podem garantir que les aportacions individuals no han estat diluïdes al llarg del temps?

Premiar la participació, així resolem:

- Sempre participen els mateixos
- Absentisme, poca participació
- Com podem garantir una assistència mínima?
- Cal garantir una representativitat mínima en cada un dels grups?
- Com podem assegurar la correcta motivació del grup?

### Nota. Premiar la participació

Què vol dir premiar la participació? Dependrà de cada àmbit d'aplicació. Sovint pensem que participar en un procés col·lectiu em suposarà temps i recursos de dedicació, en canvi, no en treure res a canvi. Cal fer explícita la ide que el primer beneficiari és cada ú qui hi participa, buscant diferents estratègies. En un cas d'un alumne, per exemple, una bona recompensa per participar és la nota, però no entesa com un premi si no més aviat com un reflex de tot el que haurà après. En el cas d'una empresa pot significar una millora del lloc de treball, una millora de les condicions econòmiques (no entesa com a premi, si no com a reflex dels resultats obtinguts).

Mètode integrat al dia a dia del col·lectiu

- Formació, educació continua
- Barreres (Barreres en les eines i/o els mecanismes)
- Excessiva ritualització
- El treball amb gent de fora sempre queda en segon terme

Diferents possibilitats d'interacció amb la resta: Tots – Tots, Un – Tots, Tots – Un, Un – Un

Eines complementaries: formació, coneixement, síntesi, dinamització, fidelització, comunitats

## 6. Visió general

A mode de concreció establim els diferents elements que formen cada un dels eixos metodològics:

<b>Eix metodològic central</b>	<b>Eix metodològic grupal</b>
Divisió en fases	Divisió per grups. Eines de seguiment entre grups.
Objectius definits	Establir rols
Temporalització	Deliberació objectiva
Resultats definits	Dinamitzador, expert, consensuador
Reactivitat mètode	Canalització efectiva. Eina localitzadora d'aportacions.
Procés deliberador	Delegació validada. Sistema de microvots i desgloç
Globalitat del procés	
<b>Eix metodològic certificador</b>	<b>Eix metodològic efectiu</b>
Comprovar que es verifiquen premisses	Sistema global de comunicació
Resolució de conflictes	Premiar la participació
Garantir igualtat d'oportunitats	Integrat al tarannà habitual
	Diferents possibilitats d'interacció amb la resta (Tots – Tots, Un – Tots, Tots – Un, Un – Un)
	Eines complementaries o no centrals (formació, coneixement, síntesi, dinamització, fidelització, comunitats)

Aspectes no metodològics que han de ser acceptats al començament
--

Universalitat
---------------

Benefici comú
---------------

Vinculació
------------

Compromís
-----------

Deixem com a exercici al lector buscar noves problemàtiques i noves solucions per enriquir cada un dels eixos metodològics.

Com a valoració final del mètode, pensem que si podem aconseguir les premisses indicades podem fer el mètode de participació una eina no només conceptualment interessant si no que també àgil i viable.

Tot i que ens sembla un gran desplegament de recursos la filosofia procedimental es pot basar en crear la cultura de la participació, aprofitant els mateixos dinàmismes de les organitzacions o els col·lectius.

No es tracta d'haver d'invertir més hores per reunir-se a fer una feina extra. Es tracta en que totes les accions que es plantegin dins del sí de l'organització estiguin en sintonia amb aquest mètode i l'enriqueixin.

A més, si es disposessin de les eines necessàries que garantissin l'establiment d'aquests eixos ens ajudarien a simplificar aquest procés. Aquestes eines podrien ser les TIC.

Internet ens ha ofert una nova possibilitat de treballar en xarxa tot i que amb un seguit de limitacions tècniques i culturals importants. Internet 2 es perfila com la xarxa que ens continuarà oferint més possibilitats ja que trencarà les limitacions que l'anterior xarxa tenia.

Fa molt de tems que els experts en gestió empresarial han definit aquest concepte mitjançant les TIC però aplicat a altres camps de gestió. En el següent apartat veurem que hi ha una metodologia aplicada a les empreses per tal de millorar la seva gestió aprofitant el dia a dia de les tasques de tots els seus empleats: el concepte de **WORKFLOW**.

Veurem que el mètode de participació en xarxa definit compleix els requeriments i les definicions dels *workflows cooperatius*.

Així doncs, si ens podia semblar que tots la metodologia ens podria significar una menor eficiència i una major desorganització, al coincidir amb la definició de *workflow cooperatiu* podem pensar que, en realitat, ens ajudarà a ser més efectius si realment disposem dels mecanismes eficients per posar-la en pràctica.

Queda clar que el mètode ha de ser àgil i eficaç. En tot cas el màxim.

També hem de tenir clar que els mètodes no participatius tenen unes mancances associades i estem acostumats a solucionar-les. És que a cas és senzill organitzar unes eleccions legislatives? És que a cas és econòmic organitzar una campanya electoral? No necessitem molts recursos humans i materials?

De la mateixa manera com hem anar construint sistemes per tal de garantir l'eficàcia en els processos no participatius podem fer el mateix a l'hora d'implantar els participatius, mitjançant la metodologia aquí exposada o bé amb d'altres.

La visió d'estructura en xarxa ens dóna una nova dimensió a tenir en compte. Diferents processos de participació poden formar sempre d'un de més global. En aquest sentit no caldria duplicar processos si no saber-los canalitzar de forma anàloga i recursiva a com ha plantejat aquest material.

Aquest punt ens obre un seguit de nous punts a resoldre que convidem a treballar-los posteriorment.

## 7. La participació en xarxa és un workflow

---

Un Workflow és un procés planificat que automatitza els processos i les interaccions entre les persones que hi prenen part. La informació que s'hi genera es canalitza a través d'un flux de treball que garanteix la correcta complimentació de les relacions necessàries entre tasques i persones.

Aquest flux es construeix mitjançant un conjunt de regles definides amb anterioritat, regles que el sistema impedirà als usuaris de poder-les saltar.

Quin és el benefici d'un sistema bast en workflow amb un que no ho és? El sistema no basat en Workflow "confia" en el bon funcionament de tots els usuaris que hi prenen part sense eines de validació del que fan, amb possibilitat que errors comesos puguin interferir en el procés.

Els sistemes basats en Workflow, en canvi, minimitzen la possibilitat d'error dels usuaris (ja que si algú no fa una tasca no podrà començar la següent i, inclús, tindrà un avís automàtic que rebran diferents persones que hi poden intervenir).

Posem un exemple. Una empresa rep una comanda a partir de la qual s'ha de generar un enviament d'un paquet per correu.

### Exemple 13. workflow de distribució

El sistema no basat en workflow seria alguna cosa similar a la descrita. El responsable de la web rebria un mail. Aquest el reenviaria al responsable de vendes qui revisaria el contingut i en cas de ser correcte l'imprimiria complimentant el formulari corresponent i el passaria a comandes. Un cop a comandes, el cap del corresponent departament la distribuirà a un treballador qui hauria de fer el paquet. Un cop fet el paquet el posaria a la zona de transportista qui vindria l'endemà al matí a recollir-ho.

Però, què passa si a qualsevol d'aquestes persones li queda la tasca pendent? Què passa si hi ha algun d'ells que se li queda un full desorganitzat? Si algun dels treballadors marxa de l'empresa i és substituït, el nou treballador com coneixerà la nova operativa? I si el responsable Web per tal d'agilitzar el procés li passa la comanda directament al departament de comandes sense passar pel responsable de vendes?

El mateix sistema basat en un workflow, tindria un procés automatitzar (segurament amb una eina informàtica) que enviaria la informació i els formularis necessaris de un usuari a un altre sense possibilitat de saltar-se passos. El mateix sistema seria gràficament entenedor pel que no faria falta conèixer de memòria el sistema. El Workflow enviaria avisos als

responsables corresponents si una tasca queda aturada massa temps i a la vegada enviaria notificacions de noves tasques pendents.

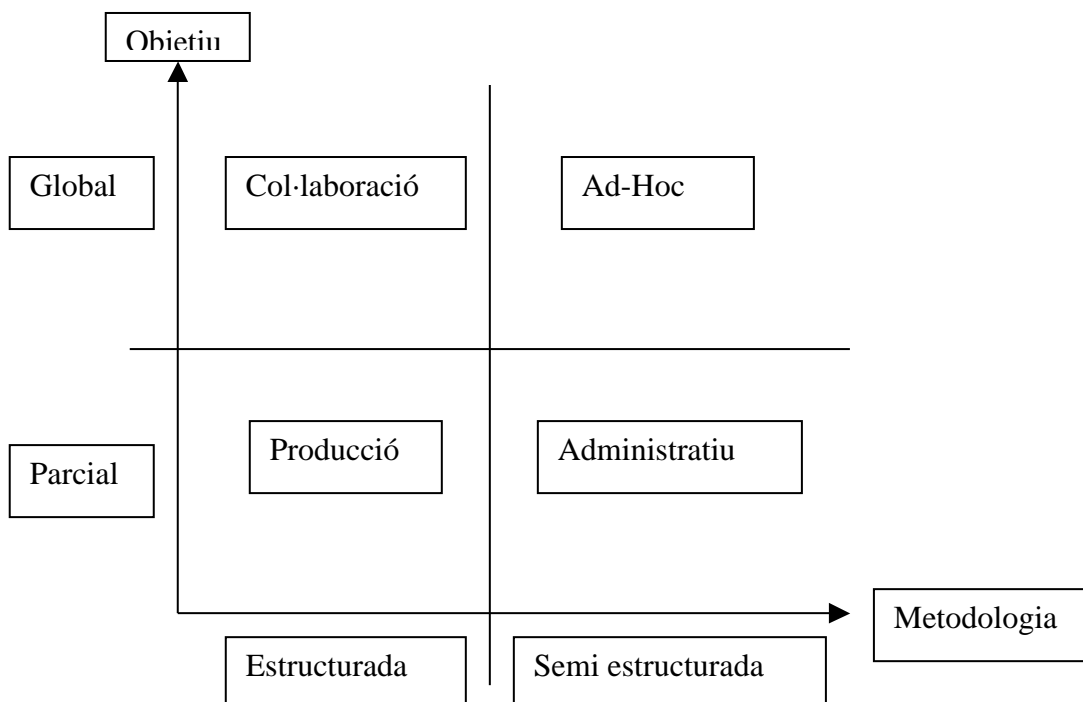
Els objectius pels que se sol justificar un procés de workflow són:

- Eficàcia dels processos
- Estandarització de metodologies
- Assignació òptima de tasques
- Optimitzar recursos disponibles
- Disseny i millora de processos
- Evitar excessiva intermediació
- Crear una cultura col·lectiva
- Reduir així costos

Tot i que el concepte de workflow és del tot generalitzable i aplicable a qualsevol procés de treball i interacció entre persones els experts han fet alguna classificació:

- Workflow de producció
- Workflow col·laboratiu
- Workflow administratiu
- Workflow Ad-Hoc

Aquesta classificació es realitza segons l'objectiu que vol assolir el workflow i segons la metodologia que segueix per aconseguir-lo:



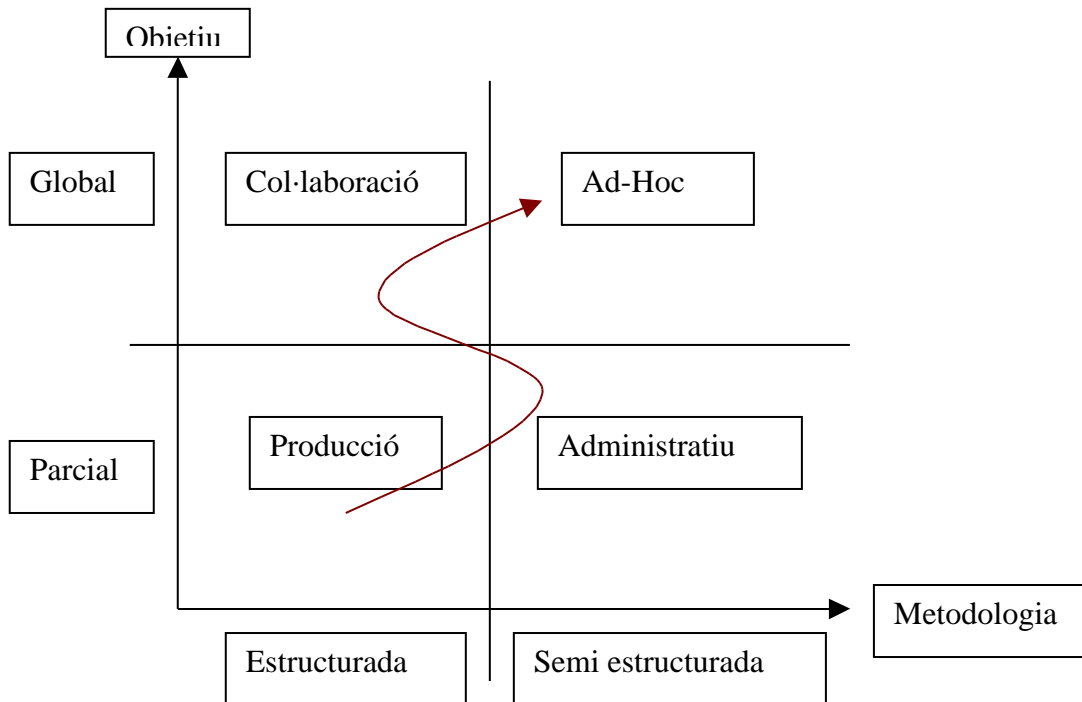
Per tal de construir i definir correctament un workflow cal tenir en compte els següents aspectes:

- Tasques
- Usuaris
- Rols
- Rutes
- Regles
- Dades

- Events
- Plaços
- Processos
- Polítiques

Veiem que la definició de model de participació en xarxa que hem fet encaixa perfectament amb el workflow Ad-Hoc (ja que es pot modificar el procés en funció de la decisió dels usuaris)

Ara bé. No totes les parts del procés de participació són Ad-Hoc. El procés de participació segueix una evolució com la següent:



La pregunta que ens formulem a següent és si el model de participació en xarxa que hem plantejat és equivalent a la definició de Workflow. No. El procés de participació es un workflow ad-hoc que afegeix una sèrie de restriccions o condicions: les 10 premisses de la definició.

És un workflow que ha de permetre la correcta consecució de les 10 premisses. Afegim els elements d'un workflow que ens garanteixen les 10 premisses

- Tots els usuaris tenen accés a una sèrie de tasques intercalades del workflow on es permet la lliure interacció d'informació
- Tots els usuaris tenen privilegi per accedir al workflow
- Tots els usuaris tenen accés a tots els passos del workflow (i sempre com a mínim amb privilegis de lectura)
- El workflow està definit des de l'inici
- El workflow té alguns punts on es preveu un sistema ad-hoc
- El workflow es planteja com a col·laboratiu
- Les tasques que es desprenen de passos anteriors vinculen la interacció dels usuaris a les següents

En el moment que veiem que la participació en xarxa és un workflow se'ns obre una nova visió d'eficiència de la participació i la justificació d'integrar-la dins la vida del dia a dia del col·lectiu.

## 8. Fins a on participar?

---

La participació és una aposta important per un col·lectiu. Si bé és cert que hem intentat ser objectius i hem volgut explicitar els problemes que es poden derivar de la participació, també és cert que hem intentat buscar-hi solucions i hem pensat en justificacions i metodologies per fer efectiva la participació.

Pensem que és una molt bona estratègia i, per tant, hi creiem. No som objectius del tot ja que n'estem plenament convençuts, encara que caldrà solucionar-ne els problemes derivats. Potser per ser plenament objectius hauríem de deixar participar en l'elaboració del material una persona totalment contrària a la participació ...

Justifiquem aquesta paràgraf perquè volem fer explícit un aspecte. No s'hi val a voler participar. No s'hi val a engrescar-se pel procés perquè en tenim bones impressions. La participació és un aspecte molt seriós que s'ha de prendre amb molta formalitat.

Cada col·lectiu ha de saber si n'està preparat o si no. I en tot cas fins on vol arribar. Apostar per la participació no implica necessàriament oblidar-nos de la no participació. Segurament hi haurà aspectes on la participació ens serà un tret diferenciador, però n'hi haurà d'altres on no.

Així doncs hem de saber jugar al joc equilibrat. Què es fa de forma participativa? Què no? segurament (com veurem més endavant) la participació és un camí que s'ha d'iniciar lentament.

El procés natural podria ser

- INFORMACIÓ
- DEBAT
- CONEIXEMENT
- DECISIÓ
- ACCIÓ

I cada com anar una mica més enllà. Tornem a informar-nos, tornem a debatre, ...

No tinguem por, però siguem rigorosos. Apostem per la participació però després d'analitzar amb qui, per què i fins a on.

Un cop els conceptes estiguin clars acotem el marc. I mica en mica anirem veient quin és aquest marc que podem anar ampliant.

**Francesc Camps Vidal,**  
**President de l'associació estratègica Vegga.**  
**[www.vegga.org](http://www.vegga.org)**