

CONCERTTRANSITION · PROJET ERASMUS+

¿Cómo optimizar los procesos de concertación y las iniciativas de diálogo con las partes interesadas?

Referencia ilustrada y empírica



dialogue
océan



BDS Koop
eraldaketa fabrika



Cofinancé par
l'Union européenne

Director de publicación
Dialogue Océan

Autor
Florent Marcoux

Maquetación
Eneko Lecuona Artola

Fecha de publicación
Septiembre de 2026

Financiación
Esta guía ha sido desarrollada con el apoyo del programa Erasmus+.

AVISOS LEGALES

Salvo indicación en contrario, la totalidad de los contenidos se publica bajo licencia CC BY-SA. Puede utilizarlos con fines no comerciales, siempre que cite la fuente: Dialogue Océan. Para cualquier uso comercial, le rogamos que se ponga en contacto con nosotros.

Cofinanciado por la Unión Europea. Los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente responsabilidad de sus autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Erasmus+ Francia / Educación y Formación. Ni la Unión Europea ni la autoridad otorgante pueden ser consideradas responsables de ellos.

© 2026. Este contenido se distribuye bajo licencia abierta CC BY-SA

Índice

1. Presentación del documento	4
1.1 Contexto	4
1.2. ¿De qué trata este marco de referencia?	4
1.3. ¿Cuál es su objetivo?	4
1.4. ¿A quién va dirigido?	5
2. Algunas definiciones y conceptos generales	5
2.1. Definición	5
2.2. ¿Por qué crear un espacio permanente de diálogo territorial?	5
2.3. Los objetivos del diálogo permanente en Dialogue Océan	6
2.4. Condiciones para el éxito	6
3. Principios clave para estructurar y dinamizar un espacio permanente de diálogo	7
3.1 Clarificar el alcance del espacio	7
3.2. Diseñar y coordinar un proceso claro de diálogo con las partes interesadas	8
3.3. Clarificar los mecanismos de gobernanza y de toma de decisiones	11
3.4. Implantar un sistema de evaluación y balance al finalizar cada proceso	13
4. Metodologías y herramientas para dinamizar el espacio de diálogo	14
4.1. Un marco claro y seguro	14
4.2. La inteligencia colectiva al servicio de la coconstrucción	14
4.3. Una participación individual eficaz	16
4.4. Herramientas para preservar la memoria colectiva	16
5. Elementos de síntesis: caja de herramientas y recomendaciones	18
5.1. Síntesis de los principios de estructuración y funcionamiento del espacio	18
5.2. Síntesis de las metodologías de facilitación del diálogo	19
5.3. Recomendaciones generales	19
6. Aplicación práctica	20
6.1. Diagnóstico inicial	20
6.2. Priorización	21
6.3. Planificación	21
6.4. Aspectos a tener en cuenta	21
6.5. Primer paso concreto	21

1 Presentación del documento

1.1 Contexto

Este documento ha sido elaborado en el marco del proyecto de cooperación europea ConcertTransition entre BDS Koop y Dialogue Océan, con el apoyo del programa Erasmus+.

BDS Koop es una cooperativa vasca creada en 2019 que promueve la economía social transformadora y el desarrollo local. Fomenta un emprendimiento responsable, respetuoso con el medio ambiente y centrado en las personas, con el fin de contribuir a la mejora de la calidad de vida en su territorio.

Dialogue Océan, asociación creada en 2024, es un espacio de diálogo que reúne a actores institucionales, agentes económicos, representantes de usuarios, asociaciones de protección del medio ambiente y personal científico de la costa vasca francesa. Su objetivo es promover una reflexión colectiva sobre nuestra relación con el litoral y el océano, con el fin de acompañar las dinámicas de transición ecológica.

Este marco de referencia es el resultado de un trabajo conjunto llevado a cabo por BDS Koop y Dialogue Océan en torno a los desafíos del diálogo territorial. Basado en la experiencia de Dialogue Océan, ha sido concebido como un recurso abierto y adaptable, destinado a asociaciones, cooperativas, empresas de la economía social y solidaria, así como a otras organizaciones que deseen estructurar y fortalecer sus prácticas de diálogo territorial.

1.2. ¿De qué trata este marco de referencia?

En numerosos ámbitos y sectores, resulta indispensable permitir e incluso garantizar la participación de las diferentes partes interesadas para asegurar o reforzar la pertinencia de determinadas estrategias, ideas o actividades, así como facilitar su implementación.

Esta noción de participación suele presentarse como una cuestión de concertación, lo que constituye una simplificación reduccionista. La concertación es únicamente una de las formas posibles de participación dentro de una escala mucho más amplia, como puede observarse en la infografía siguiente:



Por ello, preferimos hablar de procesos o iniciativas de diálogo con las partes interesadas, ya que permiten desarrollar la participación a más largo plazo y tener en cuenta todos los mecanismos posibles de implicación y participación.

1.3. ¿Cuál es su objetivo?

Este documento presenta los elementos esenciales para un diálogo eficaz y constructivo; es decir, un diálogo que constituya una fuente de innovación social y de transición sostenible en un territorio determinado. Se trata, por tanto, de un marco de referencia cuyo propósito es explicar y proporcionar las claves necesarias para la creación de espacios y procesos de diálogo entre diferentes partes interesadas dentro de un territorio.

Este marco de referencia ha sido elaborado a partir de la experiencia acumulada por dos organizaciones que han situado el diálogo en el centro mismo de su razón de ser y de su actividad, con el objetivo de promover y acompañar una transición social justa y sostenible (véase en anexo la presentación de cada organización).

1.4. ¿A quién va dirigido?

Este documento está dirigido a organizaciones de todo tipo: administraciones locales, asociaciones, empresas, centros de investigación y otras entidades.

Resulta de interés tanto para las organizaciones que impulsan y facilitan espacios de diálogo como para aquellas que participan en ellos.

2 Algunas definiciones y conceptos generales

2.1. Definición

El diálogo con las partes interesadas es un proceso voluntario o reglamentario que permite a una organización (empresa, administración pública, asociación, etc.) establecer una relación transparente y duradera con todas las personas y grupos afectados o concernidos por sus decisiones.

Se inscribe en una lógica de coconstrucción que va más allá de la simple transmisión unilateral de información.

Por lo general, este diálogo comprende varios niveles de participación: información, consulta y, en algunos casos, coconstrucción de soluciones.

La escalera de la participación de Sherry ARNSTEIN - 1969		
8	Control ciudadano : una comunidad local gestiona de manera autónoma un equipamiento o un barrio.	Poder efectivo de la ciudadanía
7	Delegación de poder : el poder central delega a la comunidad local el poder de decidir sobre un programa y su implementación.	
6	Alianza : la toma de decisiones se realiza a través de una negociación entre los poderes públicos y la ciudadanía.	
5	Conciliación : algunos habitantes son incluidos en los órganos de decisión y pueden influir en la realización de los proyectos.	Cooperación simbólica (tokenismo)
4	Consulta : las encuestas o las reuniones públicas permiten a los habitantes expresar su opinión sobre los cambios previstos.	
3	Información : la ciudadanía recibe información verdadera sobre los proyectos en curso, pero no puede dar su opinión.	
2	Terapia : tratamiento de los problemas planteados por los habitantes como asuntos secundarios, sin abordar las verdaderas cuestiones.	No participación
1	Manipulación : información sesgada utilizada para « educar » a la ciudadanía y dar la ilusión de que está implicada en el proceso.	

2.2. ¿Por qué crear un espacio permanente de diálogo territorial?

Los mecanismos habituales de diálogo con las partes interesadas presentan numerosas limitaciones:

- Los procesos vinculados a proyectos concretos, como los debates públicos o las consultas, suelen llegar demasiado tarde, cuando el proyecto ya ha sido decidido. En estos casos, el diálogo consiste, en el mejor de los escenarios, en intentar adaptar el proyecto y su implementación a la realidad del territorio y de sus actores. Además, estos dispositivos rara vez permiten superar el nivel de cooperación simbólica (véase la escala de Arnstein).

- Por otro lado, las instancias de gobernanza institucionalizadas y promovidas por los poderes públicos suelen convertirse en espacios de simple debate o intercambio de información, sin una verdadera coconstrucción de decisiones colectivas. Cuando existe margen para la toma de decisiones conjunta, las relaciones de poder tienden a imponerse: cada participante defiende firmemente sus posiciones e intereses, y las negociaciones reflejan principalmente intereses sectoriales, dejando poco espacio para la búsqueda del interés general del territorio.
- En todos los casos, el diálogo resultante suele ser estéril y poco productivo, limitado por posturas dogmáticas, una escucha insuficiente, incomprensiones mutuas y asimetrías en el acceso al conocimiento.

2.3. Los objetivos del diálogo permanente en Dialogue Océan

El origen del proyecto Dialogue Océan se encuentra en la experiencia de campo de la asociación Surfrider, que constató las dificultades para desarrollar un diálogo sereno y constructivo al servicio de la transición ecológica de los territorios. A partir de esta constatación se puso en marcha una experiencia piloto con los siguientes objetivos generales:

- Anticipar y prevenir conflictos: el diálogo centrado únicamente en proyectos concretos resulta insuficiente y suele generar frustraciones y bloqueos.
- Acompañar la transición socioecológica, que exige tomar decisiones profundas, facilitando la construcción de una visión compartida.
- Construir colectivamente un nuevo modelo de sociedad, alineado con los límites planetarios y socialmente justo.
- Renovar una democracia que muestra signos de agotamiento, complementando la democracia representativa con mecanismos de democracia participativa.

2.4. Condiciones para el éxito

La concertación se basa en :

- Principios que orientan las actitudes y comportamientos de las personas participantes.
- Métodos que estructuran la manera de desarrollar un diálogo constructivo.

Todas las herramientas utilizadas deben estar vinculadas a principios o metodologías concretas, que determinen el objetivo perseguido y su contribución al desarrollo de un proceso de concertación pertinente y eficaz.

3 Principios clave para estructurar y dinamizar un espacio permanente de diálogo

3.1 Clarificar el alcance del espacio

Clarificar el alcance del espacio significa definir previamente los elementos clave que enmarcarán el diálogo: el territorio implicado (dónde se organiza el diálogo), los participantes (con quién dialogar) y la razón de ser (por qué dialogar).

Algunos elementos de análisis fundamentales deben orientar la reflexión para ofrecer las respuestas más pertinentes a estas tres cuestiones.

El territorio implicado :

La elección de la escala territorial para organizar el diálogo debe tener en cuenta :

- La coherencia contextual: identificar un ámbito de actuación pertinente en relación con la razón de ser del espacio y los temas que se desean abordar. En el caso de Dialogue Océan, se trataba de cuestiones vinculadas al océano, por lo que se eligió un espacio costero que también tuviera en cuenta los desafíos aguas arriba y aguas abajo de las cuencas hidrográficas, así como la relación entre tierra y mar.
- Un tamaño adecuado: ni demasiado amplio, para evitar dispersar el trabajo y a los actores implicados, ni demasiado reducido, para garantizar la coherencia contextual.
- La estructura administrativa de gestión: el objetivo es poder contar con un interlocutor institucional legítimo y pertinente. La escala municipal resulta demasiado limitada para abordar los retos de la transición ecológica, mientras que la escala departamental parece demasiado extensa para garantizar una verdadera coherencia contextual.

En nuestro caso, optamos por la escala de la mancomunidad de municipios, concretamente la Aglomeración del País Vasco, que nos parecía ofrecer el mejor equilibrio entre estos tres criterios.

Este ámbito territorial no excluye la apertura del diálogo a actores de territorios limítrofes cuando la temática tratada así lo justifique.

Los participantes :

Determinar quién participa en el espacio constituye un proceso fundamental para aportar legitimidad, credibilidad y eficacia a los trabajos y resultados del diálogo. Se identifican dos factores clave de éxito:

- Diversidad de actores para garantizar la legitimidad y la credibilidad del colectivo : Es indispensable asegurarse de que estén representadas las diferentes categorías de partes interesadas y que, dentro de cada una de ellas, participen suficientes actores legítimos para garantizar una representación adecuada de los desafíos y actividades correspondientes. Por ello, es necesario identificar y movilizar organizaciones representativas de cuatro grandes categorías: los poderes públicos (especialmente las entidades locales y/o los servicios descentralizados del Estado), las asociaciones de protección del medio ambiente, los usuarios, la ciudadanía y sus organizaciones representativas, los actores económicos.
- Eficacia del diálogo : Para que el diálogo sea eficaz, debe ser ante todo constructivo. Por ello, se recomienda movilizar inicialmente a actores representativos que demuestren una clara voluntad de contribuir a un diálogo sereno y de integrarse en una dinámica de inteligencia colectiva y cooperación al servicio de una construcción común. No se trata de eliminar las diferencias o las divergencias, sino de garantizar que estas alimenten un debate de ideas sano y constructivo, libre de dogmatismos. La capacidad de escucha y empatía de los participantes constituye, por tanto, un elemento esencial, especialmente a la hora de conformar el núcleo inicial del grupo.

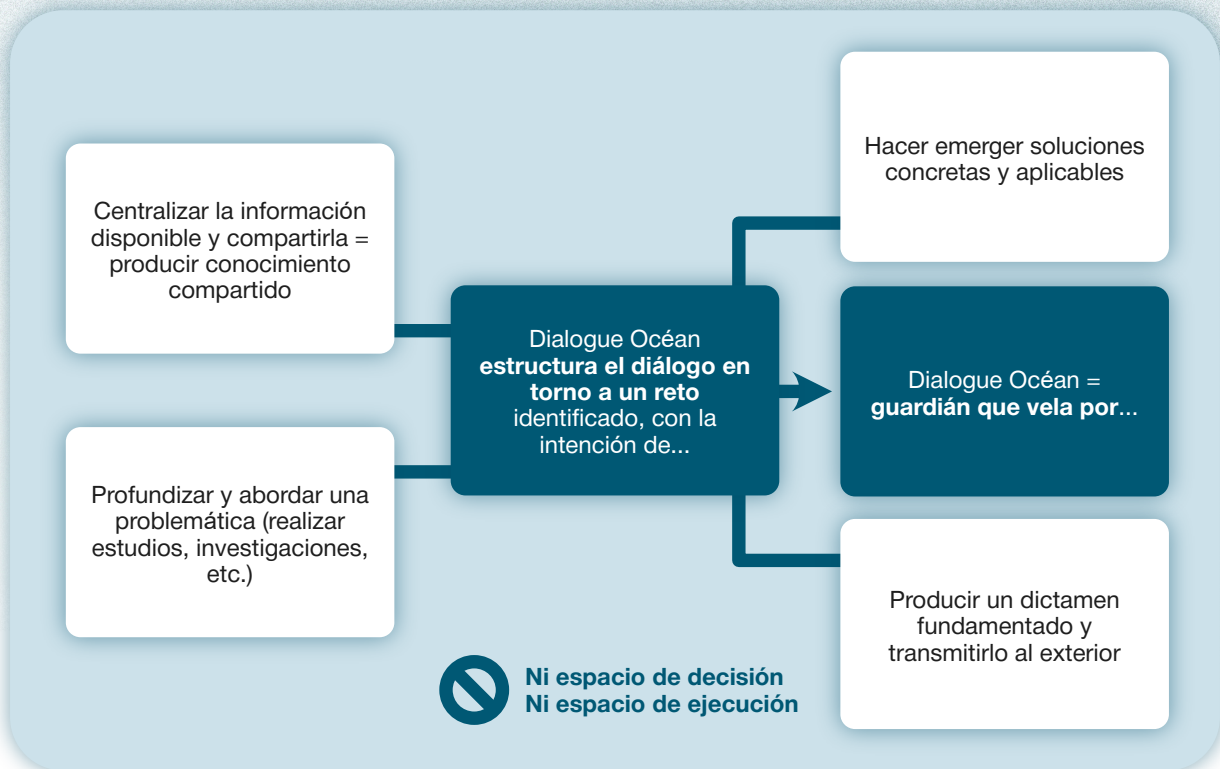
La razón de ser :

La creación de un espacio permanente de diálogo responde, desde sus inicios, a una necesidad identificada por el promotor de la iniciativa, que posteriormente la confrontará y enriquecerá con las perspectivas de otros actores del territorio. En el caso de Dialogue Océan, el objetivo era acompañar la transición ambiental del territorio costero para reforzar su resiliencia y proteger tanto el entorno como los usos asociados a él. Esta visión general constituye un requisito previo indispensable, pero no es suficiente. También es necesario definir objetivos más concretos que permitan alcanzar dicha

visión. Por ello hablamos de la razón de ser, es decir, de los elementos que permiten responder a la pregunta: ¿para qué sirve concretamente este espacio? ¿Cuáles son los resultados que se esperan de él?

La razón de ser puede definirse inicialmente por el promotor de la iniciativa, pero resulta absolutamente indispensable contrastarla, debatirla e incluso modificarla junto con el conjunto de participantes al inicio de los trabajos. El grupo debe alcanzar un acuerdo claro sobre esta razón de ser.

Dialogue Océan formalizó su razón de ser de la siguiente manera:



Conviene señalar que el grupo identificó claramente los límites de este espacio: no es un órgano de decisión ni un espacio destinado simplemente a ejecutar encargos externos al colectivo.

Tampoco tiene vocación de institucionalizarse ni de sustituir o competir con otros espacios existentes en el territorio (asambleas, consejos de desarrollo, órganos de gobernanza de espacios protegidos, entidades mixtas, etc.). Aunque estos límites puedan parecer restrictivos o frustrantes, constituyen precisamente la base de un diálogo no dogmático, capaz de superar posiciones rígidas y dinámicas de poder.

3.2. Diseñar y coordinar un proceso claro de diálogo con las partes interesadas

Una vez definido y construido colectivamente el ámbito de actuación, el colectivo puede comenzar a reunirse para desarrollar sus trabajos. Es necesario acordar, en primer lugar, los desafíos que se abordarán, los retos que deberán afrontarse y la forma de trabajo que permitirá generar inteligencia colectiva al servicio del territorio.

Determinar conjuntamente los temas de diálogo y los desafíos asociados.

Acompañar la transición ecológica de un territorio costero puede parecer un objetivo suficientemente delimitado. Sin embargo, engloba una gran diversidad de desafíos igualmente importantes: la transición energética y la descarbonización del territorio, la calidad de las aguas y la salud de los usuarios, la protección de la biodiversidad, la adaptación al cambio climático y la cultura del riesgo. Todos ellos pueden constituir temas de trabajo para un espacio de diálogo. Por ello, resulta necesario, tanto al inicio como de forma periódica, alinearse colectivamente sobre el tema prioritario que se desea abordar.

Existen diversas herramientas de inteligencia colectiva que facilitan procesos de reflexión conjunta y favorecen la emergencia de ideas o proyectos. Recomendamos especialmente la metodología del **espacio abierto**.

El Espacio Abierto es una metodología participativa que reúne a un grupo en torno a un tema común sin una agenda predeterminada. Los propios participantes proponen los temas de trabajo, se organizan libremente en talleres y comparten posteriormente los resultados. Esta metodología favorece la inteligencia colectiva, el compromiso de los participantes y la aparición de soluciones concretas. Puede utilizarse tanto con grupos reducidos (10-15 personas) como con grupos muy numerosos (hasta 2.000 participantes), y su duración puede adaptarse a las necesidades, desde medio día hasta tres días completos.

Las principales etapas de un **Espacio Abierto** son :

1. **Apertura** : bienvenida, presentación del tema, del marco de trabajo y de los principios fundamentales (libertad, responsabilidad y ley de los dos pies).
2. **Emergencia de temas** : los participantes proponen los asuntos que desean trabajar.
3. **Organización** : construcción colectiva de la agenda (selección de horarios y espacios).
4. **Talleres autoorganizados** : intercambio de ideas y elaboración de propuestas.
5. **Capitalización** : puesta en común y presentación de los resultados.
6. **Cierre** : síntesis, principales aprendizajes y perspectivas de acción.

Para conocer en detalle esta metodología, puede consultarse el recurso : [Forum Ouvert - YA+K](#)

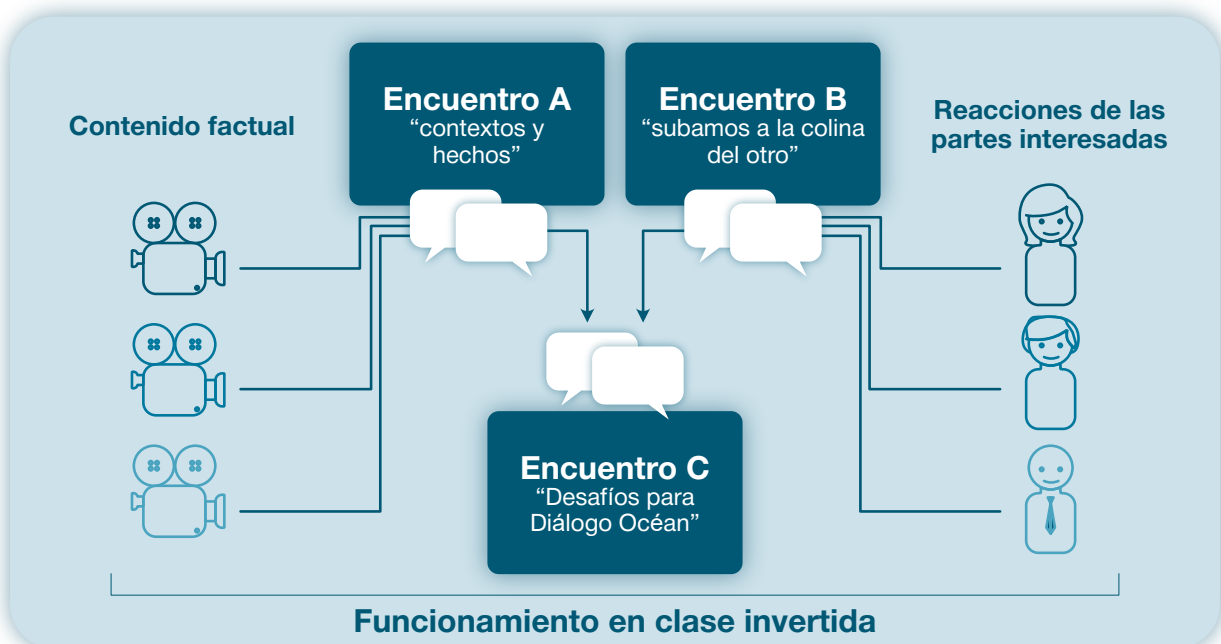
Clarificar el reto (entregable, destinatario, resultado esperado)

Una vez definido el tema de trabajo, el colectivo puede precisar la tarea que desea llevar a cabo. Debe identificar el reto específico que quiere afrontar para contribuir al progreso del territorio respecto al desafío seleccionado.

Por ejemplo, en Dialogue Océan, el primer tema elegido fue la transición energética. Teniendo en cuenta este desafío y las particularidades del contexto local, el colectivo decidió elaborar una guía para la implantación ejemplar de un parque de energía undimotriz en el territorio, con el fin de limitar sus impactos ambientales y favorecer su integración territorial. Esta guía estaba destinada tanto a la entidad promotora del proyecto como a los equipos responsables de su diseño y ejecución.

Definir el reto significa, por tanto, establecer un objetivo preciso, los resultados esperados, un entregable concreto y un público destinatario claramente identificado.

Proceso recomendado para definir y clarificar el reto:



1. **Etapa A** : Compartir información

El objetivo es delimitar el tema y poner en común todos los aspectos relevantes, centrándose en los hechos.

Esta etapa es esencial para que todos los miembros del grupo alcancen un nivel de conocimiento suficiente sobre el desafío tratado y puedan debatir con pleno conocimiento de causa.

2. **Etapa B** : Subir a la colina del otro

Consiste en compartir nuestras percepciones desde nuestros respectivos roles y experiencias.

Esta etapa permite que cada participante exprese su punto de vista y sea escuchado.

Durante este proceso, el grupo puede identificar los posibles retos vinculados al tema abordado.

3. **Etapa C** : Delimitar el reto

Última etapa para clarificar y concretar el desafío: seleccionar el reto prioritario, definir el papel que puede desempeñar el espacio respecto al tema, identificar qué debe producirse, determinar para quién, elegir el formato adecuado y organizar la forma de trabajo.

Utilizar la metodología de la clase invertida :

Para optimizar el tiempo de las reuniones, este proceso puede apoyarse en la metodología de la “**clase invertida**”, que consiste en invertir la secuencia tradicional de aprendizaje=>aplicación. En un proceso colectivo de construcción de proyectos, la clase invertida implica que los aportes teóricos se realizan previamente, permitiendo dedicar las reuniones presenciales a la reflexión, la colaboración y la construcción conjunta.

1. Antes de la reunión: los participantes consultan recursos preparatorios (documentos, vídeos, lecturas o instrucciones).

2. Durante la reunión, el grupo utiliza estos conocimientos para :

- debatir ideas,
- resolver problemas,
- construir conjuntamente elementos del proyecto.

3. Después o entre reuniones: los participantes profundizan, completan o producen materiales que contribuyan al avance del proyecto.

Construir y coordinar el plan de trabajo

Una vez identificado y definido el reto, el grupo puede pasar a la fase de aplicación práctica.

Esta fase incluye:

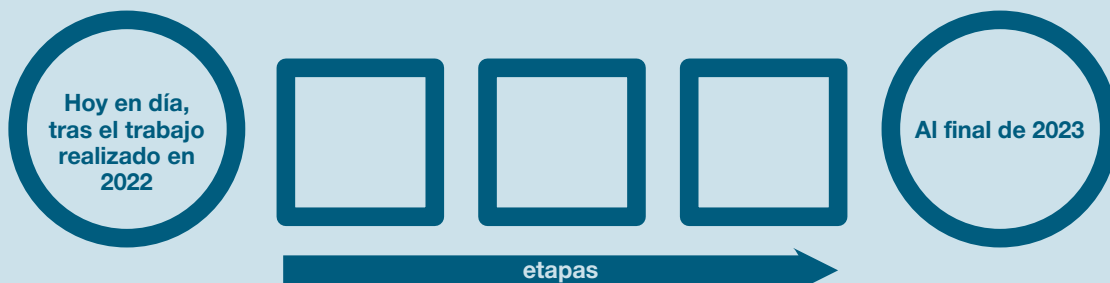
- La elaboración del plan de trabajo y la definición de las principales etapas
- La organización práctica de la producción del entregable mediante la metodología de los pequeños pasos
- Fases de producción individual o en pequeños grupos
- Etapas de validación por parte de todo el colectivo

Herramienta de planificación :

¿De dónde partimos hoy en día en relación con el tema _____ ya explorado en el seno de nuestra organización en 2022??

¿Qué entregable deseamos lograr al final del ciclo 2023?

¿Cuáles son las etapas por las que debemos pasar para alcanzar este objetivo?



EL ENFOQUE DE LOS PEQUEÑOS PASOS



- **Elijo...**
 - Nace de mi propio motor, mi motivación
 - Lo disfruto, tengo entusiasmo
- **Anclado en MI realidad**
 - Temporalmente definido: fecha precisa, vencimiento, plazo
 - Claramente identificado: vinculado a tal proyecto, tal acción, novedad
- **Con autonomía**
 - puedo dar el pequeño paso por mí mismo con una calidad aceptable
 - Y si no: «hacer una solicitud a las personas adecuadas y obtener su respuesta» es quizás el pequeño paso buscado
- **Posibilidad de dar marcha atrás y cambio de dirección**
 - puedo cambiar/cancelar/corregir "a bajo costo" si resulta que este pequeño paso no tiene el efecto esperado
- **Mi punto de llegada**
 - Describo el resultado del pequeño paso en lugar del paso en sí, lo que me permite saber cuándo he "terminado"
 - Ejemplo "Se publican 5 testimonios en el sitio web" en lugar de "campaña telefónica para la recolección de testimonios"

A menudo, un pequeño paso esconde otro... aún más pequeño... que me parece realizable con mayor facilidad y ¡con gusto! **¡El PPP: el paso más pequeño posible!**

Outil de pilotage du travail :

PASOS PEQUEÑOS						
Fecha del paso pequeño	MISIÓN correspondiente	¿Qué?	¿Por quién?	¿En relación con quién?	¿Para cuándo?	Estado hecho, en curso, en espera,...)

3.3. Clarificar los mecanismos de gobernanza y de toma de decisiones

Garantizar una gobernanza compartida

Aunque el promotor de la iniciativa desempeñe un papel determinante en la fase inicial, especialmente en la identificación y movilización de actores, debe transferir rápidamente al grupo la capacidad de decidir y avanzar conjuntamente. **El espacio pertenece al colectivo y no a la institución que impulsó su creación.**

En el caso de un espacio permanente que requiera la creación de una estructura jurídica para facilitar su gestión y sostenibilidad económica, las modalidades de toma de decisiones deberán quedar claramente definidas en los documentos oficiales (estatutos y/o reglamento interno). Asimismo, será importante elegir responsables que compartan plenamente esta visión de gobernanza compartida para garantizar su continuidad en el tiempo.

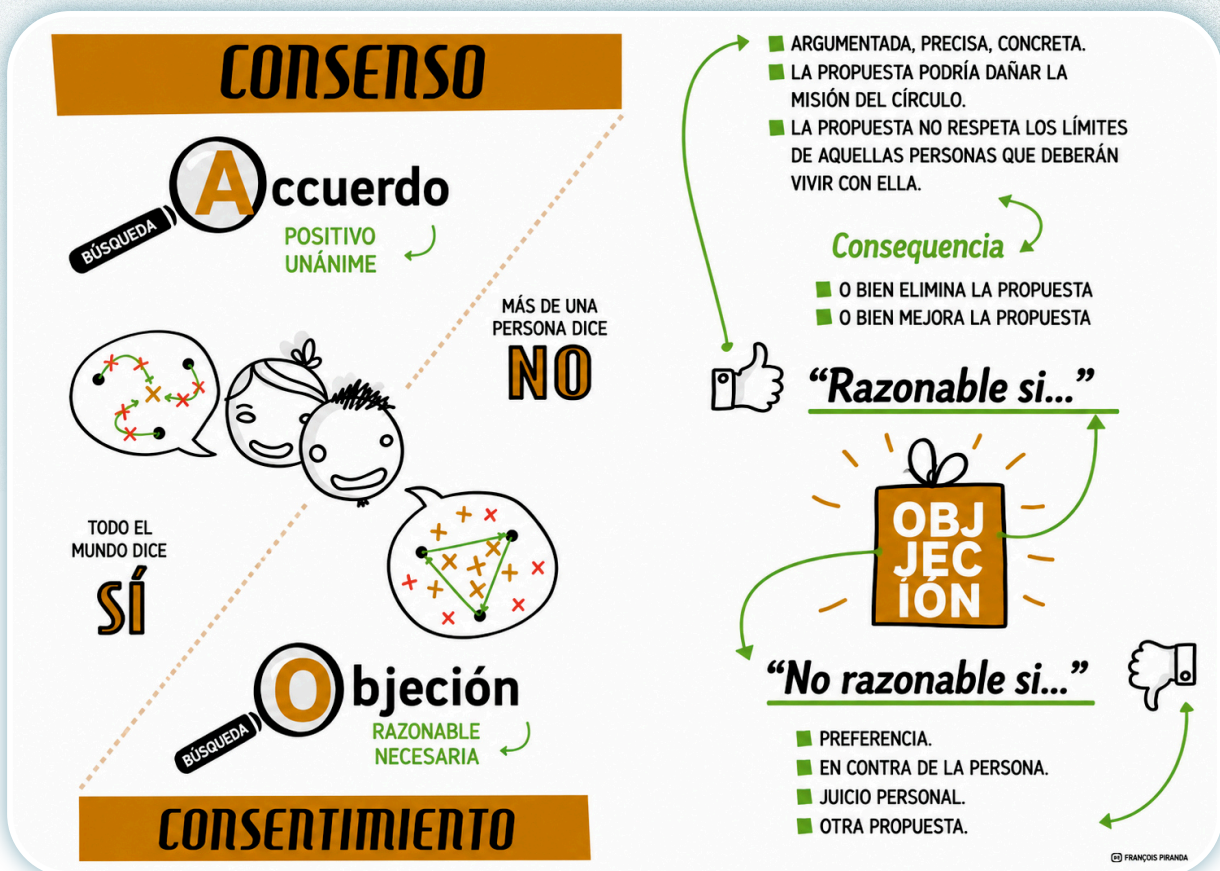
Facilitar la toma de decisiones colectivas: consentimiento frente a consenso

Recomendamos firmemente utilizar la metodología de la **decisión por consentimiento** (o decisión sin objeciones fundamentadas) en lugar de la búsqueda sistemática del consenso o del compromiso.

En una decisión por consentimiento, una propuesta se considera aprobada siempre que ningún miembro formule una objeción importante y argumentada. No se trata de lograr unanimidad, sino de garantizar la ausencia de rechazos fundamentados.

La organización Universidad del Nosotros (Université du Nous) ha desarrollado recursos de acceso abierto especialmente claros para comprender los principios de esta metodología y facilitar reuniones basadas en ella.

A continuación, se presentan dos recursos gráficos elaborados por [Facilitación | Université du Nous](#).



Esta metodología permite adoptar decisiones más ambiciosas manteniendo el respaldo del colectivo, mientras que el compromiso suele conducir a soluciones mínimas que reflejan únicamente el menor denominador común entre los participantes.

Garantizar la soberanía individual de cada participante:

Un miembro del colectivo puede no compartir determinadas decisiones o producciones colectivas, ya sea por desacuerdo personal o porque dichas decisiones no se ajusten a la posición de la organización que representa.

Por ello, deben establecerse mecanismos claros que garanticen la autonomía de cada participante, eviten situaciones de incomodidad y mantengan altos niveles de participación, transparencia y sinceridad.

Dialogue Océan estableció los siguientes mecanismos:

- Cada entregable es firmado únicamente por quienes deseen hacerlo.

- En las herramientas de comunicación se especifica que pertenecer al colectivo no implica respaldar todas las posiciones o documentos elaborados por este.

3.4. Implantar un sistema de evaluación y balance al finalizar cada proceso

Dialogue Océan es una iniciativa innovadora y participativa que aspira a ser un espacio de aprendizaje permanente. Por ello, se ha implementado un proceso ligero pero estructurado para extraer enseñanzas al finalizar cada ciclo completo de trabajo:

- Un cuestionario en línea dirigido a todos los miembros para recopilar información cuantitativa y cualitativa
- Un encuentro presencial para recoger experiencias, valoraciones y propuestas de mejora
- Una sesión de trabajo orientada a preparar el año siguiente, con el fin de:
 - identificar nuevos temas de trabajo
 - elaborar una hoja de ruta

4. Metodologías y herramientas para dinamizar el espacio de diálogo

Los principios clave expuestos en el capítulo anterior permiten definir claramente el alcance del espacio y las reglas de funcionamiento. Sin embargo, esto no es suficiente para garantizar un diálogo eficaz y sereno. Es indispensable establecer mecanismos concretos que favorezcan intercambios respetuosos, capaces de integrar las divergencias de manera constructiva y de permitir avanzar conjuntamente. A continuación, se presentan algunas metodologías y herramientas implementadas en el marco de Dialogue Océan que consideramos fundamentales para facilitar la dinamización del espacio y el diálogo entre sus miembros.

4.1. Un marco claro y seguro

Una regla incuestionable: la confidencialidad

Salir de las dinámicas de poder, superar los dogmatismos y las posturas preconcebidas, e incluso aceptar cuestionar o revisar la visión de la propia organización sobre un tema determinado, requiere necesariamente un ejercicio de sinceridad. Esta sinceridad solo puede surgir en un entorno de confianza. Y aunque la confianza se construye a lo largo del tiempo, se sustenta principalmente en una regla fundamental: la confidencialidad.

Lo que se comparte en Dialogue Océan permanece en Dialogue Océan.

Por ello, resulta indispensable apoyarse en este círculo virtuoso:

Confidencialidad → Confianza → Sinceridad

Un marco de seguridad

Las modalidades de intercambio y debate también deben regirse por una serie de principios contruidos colectivamente con el grupo. Estos son los principios definidos en Dialogue Océan:

- Benevolencia: respetar a cada persona y cada punto de vista
- Soberanía individual: cada miembro es libre de compartir o no sus opiniones e ideas, así como de intervenir o no en los intercambios
- Confidencialidad: fundamento de la confianza y de la sinceridad
- Carácter vinculante y evolutivo: cualquier participante puede recordar este marco a quien no lo respeta, y este puede adaptarse cuando sea necesario
- Responsabilidad compartida: cada persona es responsable de contribuir a la aplicación efectiva de estos principios



4.2. La inteligencia colectiva al servicio de la coconstrucción

Un proceso de facilitación que favorece la implicación y la participación

Cada encuentro se estructura y prepara siguiendo un proceso en tres etapas que concede una importancia especial tanto a la fase previa de apertura como a la fase posterior de cierre del diálogo.

Un tiempo de **apertura** —[Intercambios y puestas en acción]— Un tiempo de **cierre**

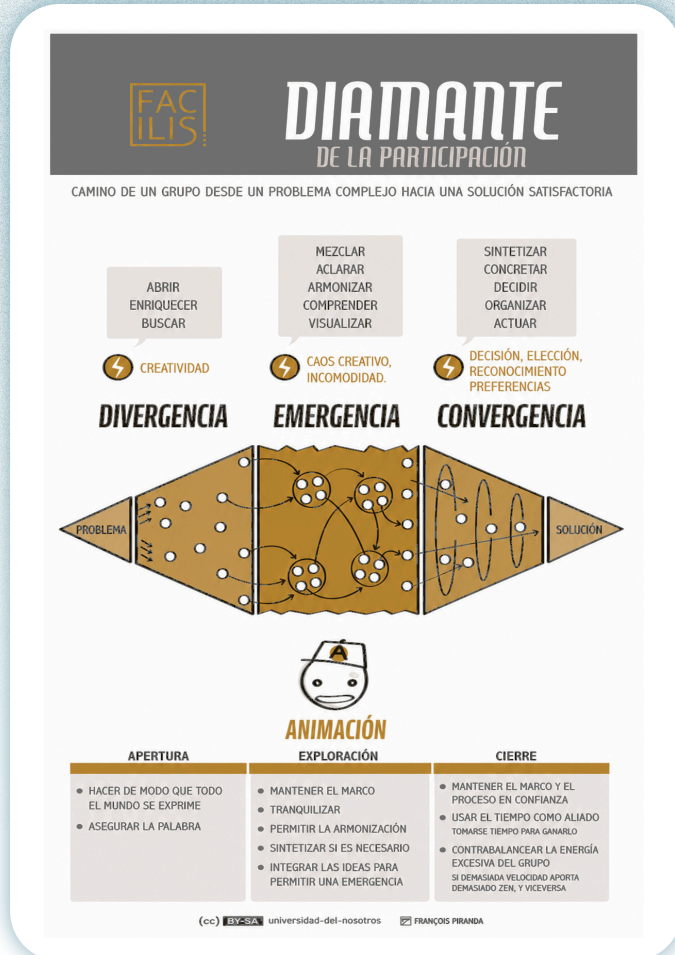
- Para conectarse
- Para compartir la intención del encuentro
- Para sondear la disponibilidad de cada uno
- Para ponerse de acuerdo sobre el marco (temporal, material, relacional)
- Para definir un orden del día común

- Para anclar lo que hemos aprendido
- Para celebrar nuestros avances y tomas de decisiones
- Para compartir lo que hemos apreciado y lo que podría mejorarse
- Para cerrar este encuentro y cuidar del tiempo de cada uno
- ¡Intercambios informales bienvenidos a continuación!

Metodologías y herramientas para dinamizar los intercambios y favorecer un diálogo constructivo

Es importante seleccionar las técnicas de inteligencia colectiva más adecuadas en función del objetivo de cada intercambio. Resulta imposible elaborar una lista exhaustiva, pero a continuación se presentan algunas de las prácticas que utilizamos regularmente en Dialogue Océan para facilitar la reflexión colectiva y los debates:

- Vídeos didácticos : En el marco de la metodología de la clase invertida, puede resultar útil producir breves vídeos didácticos (de 15 a 20 minutos) con entrevistas a expertos. Estos vídeos se comparten antes de las reuniones y permiten que el colectivo inicie las discusiones con un nivel de conocimiento más sólido y homogéneo.
- Un proceso estructurador para cada secuencia de diálogo : La Universidad del Nosotros denomina este proceso el “diamante de la participación”. Su objetivo es estructurar el diálogo en torno a tres fases diferenciadas y complementarias: Divergencia / Emergencia / Convergencia.
- Los seis sombreros para pensar de Edward de Bono : Se trata de una metodología ampliamente reconocida para estructurar el pensamiento, desarrollada por el psicólogo Edward de Bono. Resulta especialmente útil para dinamizar sesiones de lluvia de ideas y evitar la autocensura de las propuestas.
- Tarjetas de colores : Esta herramienta permite realizar consultas rápidas y periódicas al colectivo para identificar puntos de convergencia y objeciones que todavía requieren ser abordadas:
 - Tarjeta verde: «Apoyo la propuesta»
 - Tarjeta naranja: «Doy mi consentimiento»
 - Tarjeta roja: «Tengo una objeción»



Recurrir a un facilitador externo

La facilitación es una profesión en sí misma. Aunque cualquier persona puede formarse en metodologías y herramientas de inteligencia colectiva —algo que resulta muy recomendable—, esta formación suele ser insuficiente para acompañar a largo plazo a un colectivo en construcción que debe aprender a funcionar de manera cooperativa. Por ello, recomendamos firmemente recurrir a un facilitador externo, que aportará diversas ventajas:

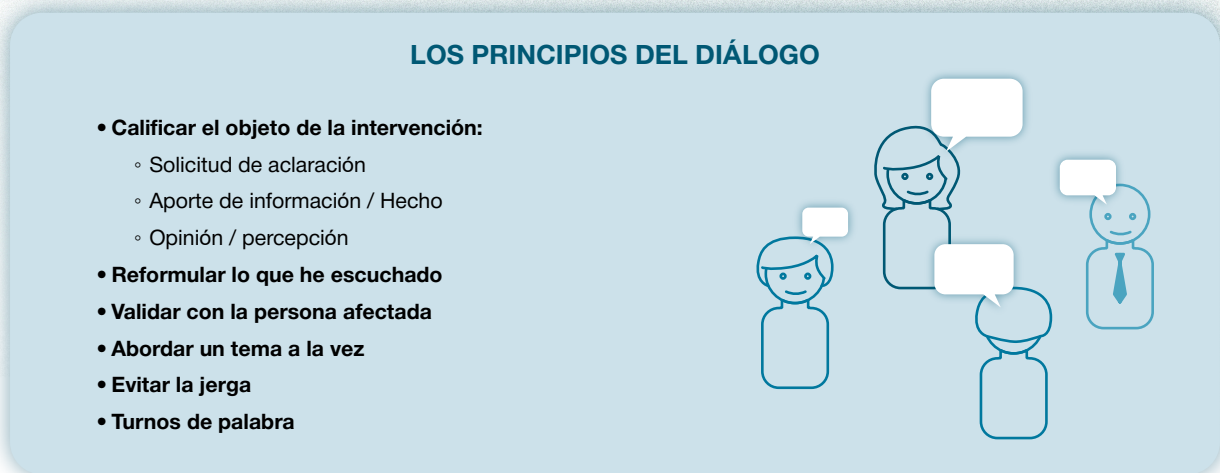
- Más allá de la conducción de las reuniones, la postura del facilitador constituye un verdadero apoyo al diálogo: humildad, escucha activa, empatía y capacidad de acompañamiento son competencias esenciales para favorecer la participación de todas las personas.
- Posee conocimientos especializados y experiencia en inteligencia colectiva, lo que le permite seleccionar las metodologías y herramientas más adecuadas para cada sesión y aplicarlas con eficacia.
- Garantiza una facilitación neutral e imparcial, reforzando tanto la confianza de los participantes como la legitimidad de los encuadres y decisiones metodológicas adoptadas durante el proceso.
- Puede ejercer una escucha activa del colectivo y adaptar los procesos en tiempo real en función de los intercambios, los avances logrados o las dificultades encontradas.

4.3. Una participación individual eficaz

Algunas reglas y buenas prácticas sencillas permiten optimizar la participación de cada persona y garantizar intervenciones claras, sintéticas y constructivas:

- Hablar en primera persona: utilizar «yo» en lugar de expresiones impersonales como «se» o «nosotros»
- Evitar el uso de siglas y acrónimos siempre que sea posible
- Cuando una idea se aleja del tema tratado en ese momento, puede colocarse en el «aparcamiento de ideas» (registrándola en un espacio específico para retomarla posteriormente)).
- Favorecer intervenciones breves y concisas
- Clarificar el propósito de cada intervención: solicitud de aclaración, aportación de información, expresión de una opinión, etc.
- Garantizar que todas las personas tengan la oportunidad de expresarse, distribuyendo la palabra según el orden de solicitud o mediante rondas de intervención
- Asegurarse siempre de haber comprendido correctamente a la persona interlocutora

Estos principios pueden recordarse al inicio de cada sesión y mostrarse de forma visible mediante un panel o soporte gráfico.



4.4. Herramientas para preservar la memoria colectiva

Todo proceso de diálogo se desarrolla a lo largo del tiempo, especialmente en el caso de un espacio permanente de diálogo territorial como Dialogue Océan. Por ello, resulta indispensable documentar los aprendizajes y avances de cada secuencia de trabajo para que todas las personas participantes puedan seguir la evolución de los procesos y contribuir progresivamente a la coconstrucción de los entregables.

No se trata de desplegar herramientas excesivamente complejas o que consuman demasiado tiempo, sino de garantizar, como mínimo, la conservación de la memoria colectiva y la difusión de la información esencial.

Entre las principales herramientas implementadas en Dialogue Océan destacan:

- Fotografías de las producciones colectivas (paneles visuales elaborados durante las sesiones)
- Actas o resúmenes breves de las reuniones, al menos en lo relativo a las decisiones adoptadas
- Fichas metodológicas elaboradas al final de cada reunión o secuencia de trabajo, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de capacidades y al aprendizaje colectivo del grupo

EPDT – FICHA METODOLÓGICA N°8 – REUNIÓN DE BALANCE DE LA FASE 1 (2020-2021)

HECHOS

- 30 de noviembre de 2021
- Presencial
- Media jornada
- 7 miembros presentes
- Reunión n°8

INTENCIÓN DE ESTA REUNIÓN

- Hacer un balance global del proceso
- Hacer un balance sobre el tema específico del LIGA
- Partir de las necesidades del grupo para calibrar la continuación de la experimentación
- Probar una nueva herramienta de inteligencia colectiva: los 6 sombreros de De Bono

LO QUE SE PRODUJO

- Un documento de síntesis de las respuestas al cuestionario de balance
- Fichas de "creatividad" sobre 2 temas identificados, como hoja de ruta para 2022

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

- Círculo de apertura
- Didáctica de la herramienta de los 6 sombreros de De Bono para realizar el balance
- Sombrero Blanco / Los HECHOS: registra todo lo que se ha realizado, el camino recorrido, las herramientas, las producciones, etc.
- Sombrero Amarillo / Optimismo: lo que ha funcionado, nuestras fortalezas
- Sombrero Negro / Pesimismo: lo que ha fallado, nuestras carencias
- Sombrero Verde / Creatividad: mediante preguntas planteadas sobre los 2 temas prioritarios elegidos por los miembros durante el foro abierto de enero de 2021 y el cuestionario de balance

LO VIVIDO (EXPERIENCIA)

- Las condiciones sanitarias del momento limitan el número de personas disponibles para esta reunión
- Afortunadamente, otras opiniones pudieron recogerse previamente mediante un cuestionario
- Se valora la decisión de enfocarse más en el contenido y mantener una facilitación externa al grupo
- Los obstáculos identificados permiten contemplar nuevos formatos para el futuro a fin de facilitar la participación y la exploración en profundidad de un tema
- La motivación del grupo para continuar oscila entre 6 y 10, con una media de 7, lo que indica un renovado interés del grupo tras este balance y la hoja de ruta establecida para 2022



5 Elementos de síntesis: caja de herramientas y recomendaciones

5.1. Síntesis de los principios de estructuración y funcionamiento del espacio

Principios clave	Principales desafíos	¿Por qué? ¿Qué aporta?	Factores clave de éxito o recursos metodológicos
Clarificar el alcance del espacio	Definir el ámbito territorial del diálogo garantizando coherencia contextual, una escala de actuación adecuada y legitimidad administrativa. Identificar a los participantes. Clarificar la razón de ser del espacio de diálogo	Aporta legitimidad y credibilidad al espacio de diálogo y a sus producciones, tanto interna como externamente. Permite circunscribir el diálogo al ámbito de influencia de la acción o del proyecto	Organizaciones representativas de las distintas categorías de actores. Participantes abiertos al diálogo y al contraste de ideas, sin dogmatismos
Diseñar y coordinar un proceso claro de diálogo con las partes interesadas	Definir conjuntamente los temas de diálogo y los desafíos asociados. Clarificar el reto (entregable, destinatarios, resultados esperados). Construir y coordinar el plan de trabajo	Permite alcanzar acuerdos colectivos sobre el contenido del diálogo y los resultados esperados	Metodología de- Espacio Abierto . Metodología de la clase invertida. Enfoque de los pequeños pasos
Clarificar los mecanismos de gobernanza y de toma de decisiones	Garantizar una gobernanza compartida. Facilitar la toma de decisiones colectivas. Garantizar la soberanía individual de cada participante dentro del proceso colectivo	Favorece la corresponsabilidad de los participantes y refuerza la legitimidad de las decisiones y producciones colectivas	Gestión por Consentimiento (GPC) o toma de decisiones por ausencia de objeciones fundamentadas Facilitación Université du Nous .
Extraer aprendizajes del diálogo y convertirse en un espacio de aprendizaje	Implantar un sistema de evaluación al finalizar cada proceso	Permite realizar un balance de la experiencia y proyectarse hacia nuevos temas de diálogo	Cuestionarios de evaluación. Sesiones colectivas de retorno de experiencia (REX)

5.2. Síntesis de las metodologías de facilitación del diálogo

Metodologías clave	Principales desafíos	¿Por qué? ¿Qué aporta?	Factores clave de éxito o recursos metodológicos
Garantizar un marco claro y seguro	Favorecer un diálogo sereno y respetuoso. Facilitar la integración de los participantes y una participación sincera y transparente	Genera las condiciones necesarias para la confianza y la calidad de los intercambios	Regla de confidencialidad. Marco de seguridad compartido
La inteligencia colectiva al servicio de la coconstrucción	Favorecer la implicación y la participación. Dinamizar los intercambios y facilitar la reflexión colectiva. Seleccionar las herramientas más adecuadas según los objetivos de cada sesión	Permite una construcción colectiva que legitima las producciones generadas	Momentos de apertura e inclusión. Momentos de cierre y celebración. Herramientas de inteligencia colectiva adaptadas a cada necesidad (diagnóstico compartido, lluvia de ideas, construcción colectiva, etc.). Diamante de la participación - Facilitación Université du Nous . Sombreros para pensar de Edward de Bono - UDN
Una participación individual eficaz	Garantizar intervenciones claras, sintéticas y comprometidas. Optimizar la participación de cada persona al servicio del colectivo	Favorece intercambios más fluidos y productivos	Coconstruir y adoptar un marco colectivo que establezca las reglas del diálogo
Herramientas para preservar la memoria colectiva	Mantener un registro de los intercambios y producciones a lo largo del proceso. Compartir la información de forma transparente e informar a las personas ausentes	Facilita una construcción progresiva a largo plazo y favorece la capitalización de aprendizajes y experiencias	Actas de decisiones. Fichas metodológicas formalizadas para documentar y capitalizar el conocimiento generado

5.3. Recomendaciones generales

1. Preservar el espíritu y adaptar las modalidades

Cada espacio y cada organización poseen características propias, así como formas de funcionamiento construidas a lo largo de su historia. No todas las metodologías y herramientas propuestas en este marco de referencia serán necesariamente útiles para todas las organizaciones. No se trata de reproducirlas todas, sino de seleccionar aquellas que resulten más pertinentes para cada contexto. Sin embargo, el espíritu de un diálogo constructivo constituye un elemento esencial que debe cultivarse y preservarse. La escucha activa, la voluntad de coconstruir y la confianza depositada en el colectivo son factores indispensables para el éxito de los encuentros colaborativos y de los procesos de cooperación.

2. Ser paciente

Desarrollar dinámicas de cooperación requiere tiempo. Es necesario aceptar una perspectiva de largo

plazo y una implantación progresiva de las metodologías y herramientas. Estas formas de trabajo, reflexión y coconstrucción son poco habituales y, en muchos aspectos, contrarias a los modelos tradicionales de funcionamiento jerárquico predominantes en nuestra sociedad. Por ello, es importante actuar con pedagogía y perseverancia, evitando el desánimo ante las dificultades iniciales.

3. Aceptar compartir el poder

Un espacio de diálogo pertenece a sus miembros, no a quien impulsa la iniciativa ni a quien facilita el proceso. Corresponde al colectivo tomar las decisiones relativas a su funcionamiento y definir conjuntamente las producciones que desea desarrollar.

4. Confiar en la inteligencia colectiva

Para que un colectivo desarrolle plenamente su capacidad de dialogar, reflexionar y coconstruir, es fundamental apoyarse en los principios y metodologías de la inteligencia colectiva. Las herramientas disponibles son numerosas y muy diversas. Por ello, resulta esencial formarse, experimentar distintas metodologías y desarrollar progresivamente nuevas competencias. En una primera fase, puede ser especialmente útil recurrir a especialistas externos que acompañen este proceso de aprendizaje.

5. Garantizar una transparencia absoluta

La transparencia es una condición esencial para mantener la confianza en el colectivo y en la propia iniciativa. Debe aplicarse tanto al marco general (razón de ser, objetivos, participantes) como a los mecanismos de funcionamiento (reglas del diálogo, modalidades de toma de decisiones y seguimiento de los acuerdos adoptados). Por ello, es importante dedicar tiempo suficiente a documentar, sistematizar y capitalizar el trabajo realizado en cada etapa del proceso.

6 Aplicación práctica

Esta sección le permitirá identificar las herramientas más pertinentes para su organización y planificar su implementación.

6.1. Diagnóstico inicial

Para cada herramienta presentada en este marco de referencia, indique su situación actual dentro de su organización.

Herramienta	Ya se utiliza	Por implementar	No aplica	Comentarios
Clarificar el alcance del espacio	☐	☐	☐	
Diseñar y coordinar un proceso claro de diálogo con las partes interesadas	☐	☐	☐	
Clarificar los mecanismos de gobernanza y de toma de decisiones	☐	☐	☐	
Extraer aprendizajes del diálogo y convertirse en un espacio de aprendizaje	☐	☐	☐	
Garantizar un marco claro y seguro	☐	☐	☐	
La inteligencia colectiva al servicio de la coconstrucción	☐	☐	☐	
Una participación individual eficaz	☐	☐	☐	
Herramientas para preservar la memoria colectiva	☐	☐	☐	

6.2. Priorización

Entre las herramientas que desea implementar:

Prioridad 1

Herramienta:

.....

¿Por qué es prioritaria?

.....

Prioridad 2

Herramienta:

.....

¿Por qué es prioritaria?

.....

Prioridad 3

Herramienta:

.....

¿Por qué es prioritaria?

.....

6.3. Planificación

Acción a realizar	Responsable	Plazo	Recursos necesarios

6.4. Aspectos a tener en cuenta

¿Qué obstáculos o limitaciones podrían dificultar la implementación?

.....

.....

¿Qué recursos o factores facilitadores pueden apoyar este proceso?

.....

.....

6.5. Primer paso concreto

¿Cuál es la primera acción que nos comprometemos a realizar durante los próximos tres meses?

.....

Fecha prevista:

.....