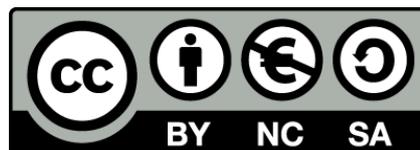




UNIVERSITAT_{DE}
BARCELONA

Actos comunicativos y métodos de inteligencia colectiva: impacto sobre el liderazgo y la innovación en organizaciones y sistemas

David Leal García



Aquesta tesi doctoral està subjecta a la llicència **Reconeixement- NoComercial – Compartir Igual 4.0. Espanya de Creative Commons.**

Esta tesis doctoral está sujeta a la licencia **Reconocimiento - NoComercial – Compartir Igual 4.0. España de Creative Commons.**

This doctoral thesis is licensed under the **Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0. Spain License.**



TESIS DE DOCTORADO

Actos comunicativos y métodos de inteligencia colectiva: impacto sobre el liderazgo y la innovación en organizaciones y sistemas

Doctorando: David Leal García

Codirectoras de tesis:

Prof. Marta Soler Gallart

Prof. Cristina Pulido Rodríguez

Departamento de Sociología

Agradecimientos

Quien ha hecho una tesis de doctorado sabe que su realización es un camino no exento de piedras y espinas, entre otras cosas porque implica dos niveles de tareas: la punta visible del iceberg es el trabajo de investigación en sí, con su formulación de objetivos, su trabajo de campo y su diálogo con múltiples voces autorizadas, cuya manifestación es un largo documento en Word en el que centenares de miles de hormiguitas como letras se asocian y reagrupan conformando enjambres de significados sobre un mosaico blanquinegro que evoluciona con el pasar de los días y los años. La parte invisible del iceberg es la mole de hielo interior que uno cincela a través del trabajo emocional y de desarrollo personal que implica el proceso creativo. Un proceso en el que tanto forma uno el objeto de su creación como éste lo forma a uno, porque la creatividad es un proceso de diálogo poblado de múltiples voces, como ecos en la conciencia, que armonizan y rivalizan entre sí. Del cese de la lucha que da paso a la escucha, del contacto cada más profundo con sí mismo, emerge al fin la propia voz. Dicen que la tesis es el rito iniciático del investigador, porque la hoja en blanco te lanza retos a los pies de los caballos, te obliga a mirarte al espejo, a bucear más hondo, para llegar a ser el investigador que puedes llegar a ser o, al menos, más modestamente, para empezar a serlo.

A quien lea estas líneas y se encuentre en proceso de realizar su tesis, le envío toda la fuerza y cariño y me permito invitarle a ver la investigación de doctorado como un avión que despegue hacia lo alto, con rumbo definido pero sin punto de destino inequívoco, en el que uno se desorienta al atravesar las gruesas capas de nubes para después recuperar la claridad de perspectiva al ganar altura, desde donde sin embargo con frecuencia uno ignora cómo ni dónde podrá aterrizar. Tocaré de nuevo cruzar un umbral invisible de incertidumbre en el descenso, cuando las ruedas de la nave escudriñan las pistas de terrizaje que ofrece el terreno, y aunque hay momentos en que parece imposible, al final se llega a tierra, sano y salvo, y habiendo volado, que es de lo que se trata.

Si bien la soledad es el acompañante inevitable en el peregrinaje de la escritura, aquel que nunca falla ni debe fallar, al mirar atrás y a los lados uno no puede sino apreciar todo lo que ha recibido de los demás y del entorno, que siempre es más de lo que la vanidad gusta de suponer. A riesgo de caer en la frase hecha, diré que de los defectos de este texto puede encontrarse un único responsable, pero de las virtudes que pueda tener hay muchos benefactores con quien estoy en deuda de gratitud.

Mi primer agradecimiento es para José María y Begoña, mis amados padres, académicos ambos con una vida profesional dedicada a la investigación y la docencia, y una vida personal entregada a sus cuatro hijos, que me inculcaron los valores de honestidad y nobleza que me andamian como adulto, y otras tantas actitudes como el amor por los libros, la confianza en el propio

esfuerzo, el valor de ser de palabra, el de la familia y de la amistad. Hay apellidos que marcan como una pesada y apreciada medalla. Gracias también a mis queridos hermanos, tíos y primos.

Agradezco a mis codirectoras Cristina Pulido Rodríguez y Marta Soler Gallart por haberme dado la oportunidad de formar parte de la gran familia del CREA, centro de investigación de referencia que resuelve, integrándolas, la tensión entre igualdad y excelencia, entre conocimiento académico e impacto social, entre análisis y acción, entre innovación y efectividad. Su tradición intelectual ha formado mi pensamiento y mi manera de ver, comprender e investigar el mundo. Sin ellas no podría concebirse esta tesis.

A Ramón Flecha, cuyo nombre saltó de entre las páginas de un libro sobre educación popular en América Latina cuando yo tenía 24 años y vivía y trabajaba en una comunidad popular excluida en Salvador de Bahía, Brasil. Su diálogo con Paulo Freire me lanzó una liana a la que me agarré con ambas manos, que me llevó a Barcelona, a completar una tesis de máster bajo su dirección y finalmente a cursar los estudios de doctorado que ahora culminan.

Al *Innovation in Politics Institute*, por el excepcional trabajo que realizan inspirando a líderes políticos de todo el continente a innovar en democracia, apostando por la inteligencia colectiva desde un paradigma de transformación de los sistemas basado en la colaboración entre las personas. Colaborar con esta organización como representante en España ha dotado a la investigación de un carácter fuertemente vivencial ligado al compromiso con la sociedad.

A Mira Bangel, mi gran amiga, colaboradora y musa, fundadora de SenseTribe, formador en el *Arte del Liderazgo Participativo*, por encarnar como nadie todo aquello en lo que creo. Espero que, cuando leas estas páginas, reconozcas al menos un poquito de toda la inspiración que tu forma de entender y vivir las relaciones humanas ha imprimido sobre esta investigación.

A Stephen Boucher, al equipo de Democracy.eu y del *Handbook of Collective Intelligence for Democracy and Governance*, por la tremenda inspiración que ese trabajo colectivo ha representado para mi investigación y por el honor que implica participar en dicho proyecto.

A la UOC, al equipo de investigación del Tecnopolítica/IN3 y en particular a su coordinador Antonio Calleja-López, por haberme inspirado con su pensamiento a través de múltiples conversaciones y reflexiones. A la comunidad de Decidim.org, por ser un ejemplo vivo, netamente vanguardista, de inteligencia colectiva al servicio de la innovación democrática.

A la comunidad internacional de *Art of Hosting*, facilitadores de diálogo y consultores a la vanguardia de un cambio de paradigma en nuestra forma de entender el mundo, sus procesos de transformación y de la conciencia humana. En este entorno he disfrutado de aceptación, honestidad, apertura de espíritu y de amistades que confío durarán toda una vida.

A Betsy Torres y Sandy Espinel, de C&E Asociados, con vuestra apertura, confianza y simpatía me permitisteis reorientar el trabajo de campo de la tesis, que la pandemia truncó, solo para encontrar en vosotras unas grandes aliadas para dotarla de un significativo más interesante y más profundo. A Ximena Combariza, Lorena Paredes y Mariana Falconí, inesperadas aliadas de la investigación desde el otro lado del charco, que propició la eclosión de conexiones digitales durante la pandemia, y la necesidad de conectar cuando no podíamos vernos ni tocarnos. .

Al Doctor Mauricio Martín del Hospital Universitario de Burgos, por haberme atendido durante la pandemia con gran amabilidad y haberme facilitado seguir adelante con mi tesis en circunstancias adversas.

A la gran familia de la asociación *Coincidimos* de Burgos, y al grupo de *Mastermind*, coordinado por mi querido amigo Eduardo Elúa y por otros muchos grandes compañeros que me han proporcionado un apoyo vital y emocional de incalculable valor en este proceso y en general en mi trayectoria personal y profesional.

A todos mis amigos. No me atrevería a tratar de listarlos por temor a que quienes no mencionen se sintieran ignorados. Sabéis que os quiero y que me siento millonario por la riqueza que es disfrutar de vuestra presencia en mi vida.

Esta tesis terminó de redactarse en la isla de Fuerteventura, donde conocí a una comunidad internacional como jamás creí posible y personas que han abierto mi mente, mi espíritu y mi corazón en formas totalmente inesperadas. El CoCoworking de mi amigo Matteo Leoni fue un nido maravillosamente acogedor en el que poner la guinda a este pastel.

Y sí, agradecimiento, finalmente, a la Vida. Por el hecho de vivir, de respirar, cada segundo, cada latido – qué es la pasión intelectual sino pasión de vivir, admiración del milagro de la existencia que nace de la fascinación por su infinita complejidad y misterio. ¡Viva la vida!

TESIS DE DOCTORADO	1
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Justificación del tema de estudio	12
1.2. Motivación de la investigación	15
1.3. Estructura de la tesis	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	25
2.1. Inteligencia colectiva: facultad humana, campo de estudio y conjunto de métodos	25
2.2. La techné de la inteligencia colectiva: métodos, habilidades y procesos	31
2.2.1. Múltiples denominaciones para una misma realidad: hacia la homologación conceptual de los Métodos de Inteligencia colectiva	35
2.2.2. Ejemplos de uso de métodos de inteligencia colectiva	39
2.3. El giro dialógico de la sociedad, las ciencias sociales y el liderazgo en las organizaciones	41
2.4. Metodología de investigación comunicativa: actos comunicativos dialógicos y actos comunicativos de poder	44
2.5. Criterios de evaluación de impacto en Métodos de inteligencia colectiva	51
i. Actos comunicativos dialógicos e innovación	53
ii. Actos comunicativos dialógicos y eficacia	55
iii. Actos comunicativos e implicación de las partes	58
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	60
3.1. Objetivos y preguntas de investigación	60
3.2. Metodología de investigación: el análisis de actos comunicativos	62
3.3. Técnicas de recogida de información y análisis	67
3.4. Principios éticos de la investigación	68
CAPÍTULO IV. Análisis comparativo de Métodos de Inteligencia Colectiva	69
4.1. Revisión de la literatura científica	71
4.1.1. Criterios de selección de los Métodos de inteligencia colectiva	72
4.1.2. Comparación de estudios científicos sobre Métodos de inteligencia colectiva	75
4.1.3. Métodos de inteligencia colectiva seleccionados para estudio	79
4.2. Evidencias de mejora en MIC	80
4.2.1. Cuadro de búsquedas	80
4.2.2. Definición de los criterios de búsqueda y análisis	82
4.2.3. Análisis de actos comunicativos	83
4.2.4. Cuadro-resumen de evidencias preliminares	86

4.3. Análisis de evidencias de mejora: cuadro comparativo	90
I. Indagación Apreciativa: análisis preliminar de evidencias de mejora	91
II. Balanced Scorecard: análisis preliminar de evidencias de mejora	92
III. <i>Design Charrette</i> : análisis de evidencias de mejora	93
IV. <i>Future Search Conference</i> : análisis de evidencias de mejora	93
V. <i>Open Space Technology</i> : análisis de evidencias de mejora	94
VI. Playback Theatre: análisis de evidencias de mejora	95
VII. Análisis de evidencias de mejora mediante la recreación de <i>Scenario Thinking</i>	96
VIII. <i>The World Café</i> : análisis de evidencias de mejora	96
4.4. Principios y procedimiento de los dos métodos de inteligencia colectiva seleccionados	97
¿Cómo funciona el <i>World Café</i> ?	97
¿Cómo funciona el <i>Open Space Technology</i> ?	102
CAPÍTULO V. Trabajo de campo	107
5. 1. Diseño de instrumentos de investigación para el trabajo de campo	108
5.1. Estudio de caso 1: World Café y Open Space en European Solidarity Corps (año 2019)	112
5.1.1. Training Course: Tools for European Solidarity Corps	113
5.1.2. La recreación del World Café y del Open Space en el ESC Training	114
5.1.3. Cuadro comparativo World Café / Open Space en ESC	115
5.1.4. Resultados de la encuesta: Análisis de los datos	117
5.1.5. Análisis de resultados del Estudio de Caso I	119
▪ Análisis de actos comunicativos	121
▪ Evidencias de mejora en innovación	125
▪ Evidencias de mejora en eficacia	126
▪ Evidencias de mejora en <i>stakeholder engagement</i>	129
5.2. Estudio de caso 2: #HablaGuayaquil, un World Café <i>Online</i> como respuesta ciudadana a la pandemia del Covid-19 (año 2020)	132
5.2.1. Contexto de #HablaGuayaquil	132
5.2.2. La recreación del World Café Online en #HablaGuayaquil	134
5.2.3. Análisis de datos y resultados del Estudio de caso II	137
▪ Análisis de actos comunicativos	139
▪ World Café Online e Innovación: análisis de evidencias	148
▪ World Café y Eficacia: análisis de resultados	151
▪ World Café Online e implicación de las partes: análisis de evidencias	157
5.3. Estudio de caso 3: <i>Art of Hosting en español</i> , un <i>Open Space Online para activar redes</i>	

<i>colaborativas ciudadanas y profesionales en respuesta a la crisis del Covid-19 en el mundo hispanohablante (año 2020)</i>	160
Sesión <i>Open Space</i> 26 de mayo de 2020 - 17:30 - 20:30	167
▪ Open Space Online: análisis de actos comunicativos	182
▪ Open Space Online e Innovación: evidencias de mejora	192
▪ Open Space Online y Eficacia: evidencias de mejora	194
▪ Open Space Online e Implicación de las partes: evidencias de mejora	198
CAPÍTULO VI. Conclusiones	201
Bibliografía	210
Bibliografía básica	210
Bibliografía sobre análisis de actos comunicativos (marco teórico)	210
Bibliografía sobre métodos de inteligencia colectiva	211
ANEXO	216
Cuadros de evidencias de mejora de los métodos de inteligencia colectiva	216
1. Appreciative Inquiry	216
2. Balanced scorecard	219
3. Design Charrettes	223
4. Design thinking	229
5. Future search conference	231
6. Open Space Technology	235
7. Playback theatre	239
8. Scenario Thinking	245
9. The World Café	249
Material empírico de Estudio de caso 1: European Solidarity Corps	254
Encuestas de evaluación	254
Transcripción de entrevistas	264
Entrevista 1 (Piero)	264
Entrevista 2 (Lise)	265
Entrevista 3 (Maia)	269

Tesis de Doctorado en Sociología

David Leal García

Actos comunicativos y métodos de inteligencia colectiva: impacto sobre el liderazgo y la innovación en organizaciones y sistemas

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Esta tesis de doctorado tiene por objetivo arrojar luz sobre un campo emergente del conocimiento como es el de la Inteligencia Colectiva, que se inscribe en la tendencia global de transición hacia estilos de liderazgo más colaborativo y dialógicos en empresas, organizaciones y administraciones. El concepto de inteligencia colectiva es polisémico y existe una gran dispersión conceptual en torno a sus premisas, bases teóricas, aplicaciones, metodologías y ámbitos de actuación. Dicha pluralidad de visiones puede atribuirse en parte a que este campo de estudio ha estado desarrollándose con conciencia de sí mismo de forma relativamente reciente y es al mismo tiempo una expresión tanto de su relativa inmadurez histórica en tanto campo de estudio, como de su pujanza y expansión. La habilidad del ser humano para colaborar y para pensar de forma colectiva ha sido un motor fundamental de su evolución al menos desde la domesticación del fuego hace 1 o 2 millones de años. Lo novedoso de la inteligencia colectiva en el contexto actual es que como consecuencia de la generalización de las tecnologías de la comunicación y la información, de la creciente integración e interconexión global, y del “giro dialógico” de la sociedad y las ciencias sociales, los procesos de inteligencia colectiva se producen a una escala cada vez mayor en respuesta a retos de creciente complejidad. El *Manual de Inteligencia Colectiva para la Democracia y la Gobernanza* (Boucher, 2022, pending publication) distingue la inteligencia colectiva en tres vertientes: como facultad intrínsecamente humana, como disciplina del conocimiento y como *techné* o conjunto de métodos.

La acepción en la que se centra la investigación es la de inteligencia colectiva como *techné* o conjunto de métodos, que compone una variedad de prácticas que favorecen la colaboración y la capacidad cognitiva y de agencia de grupos y colectividades. Este conjunto de metodologías no compone un todo organizado, claramente delimitado ni responde a una definición única sino que más bien se caracteriza por su amplitud y diversidad. En el campo de los métodos de inteligencia colectiva existe una amplia variedad de prácticas y fundamentaciones disponibles

que se practican en todo tipo de entornos y organizaciones, desde empresas hasta escuelas, desde administraciones a comunidades, y particularmente, en redes colaborativas que los incluyen a todos ellos, es decir, a una variedad transversal de actores provenientes de diferentes esferas y sectores de la sociedad, que guardan relaciones de interdependencia y cuya cooperación se hace necesaria para abordar diversas problemáticas sociales, económicas, organizativas, etc. Como veremos en el apartado de fundamentación teórica, la bibliografía relativa a los métodos de inteligencia colectiva no se limita exclusivamente al campo del *management*, es decir, no se circunscribe al ámbito del desarrollo y cambio organizativo, de la gestión empresarial o de la gestión de la administración sino que proviene de publicaciones especializadas en todo tipo de ámbitos imaginables: desde la planificación urbanística participativa a la dinamización de ecosistemas de emprendimiento empresarial; de la gestión hospitalaria de forma más participativas a la innovación organizativa en ámbitos universitarios, de gobierno y hasta en el ejército. Las experiencias provienen de contextos culturales, nacionales, sociales y geográficamente provistos de una extraordinaria variedad.

Esta riqueza y diversidad de experiencias compone un mosaico caleidoscópico con algunos elementos en común y una en general escasa evaluación de los resultados obtenidos mediante la recreación e implementación de las mismas. Menos aún se dispone de un marco de criterios que permita evaluar los resultados que cabe esperar razonablemente obtener mediante su puesta en marcha. Algunos de las denominaciones de estas metodologías son Six Sigma, Indagación Apreciativa, World Café, Open Space, Playback Theatre, Scenario Planning, Teoría U, etc., entre otras muchas, que presumiblemente comparten una serie de principios o premisas de forma más implícita que claramente codificada y que de hecho responden a una diversidad de definiciones. De hecho, no se dispone de una definición común que delimite claramente qué pueden considerarse y qué no “métodos de inteligencia colectiva”. Así pues, una búsqueda en las bases de datos especializadas arroja resultados que conducen a esta serie de metodologías agrupadas bajo diversas denominaciones, tales como “prácticas colaborativas”, “métodos de desarrollo y cambio organizativo”, “métodos de cambio”, “intervenciones en grandes grupos”, “metodologías de diálogo”, “actuaciones sistémicas”, etc. Aportar claridad conceptual y a establecer un marco común de evaluación de estos métodos son dos de los objetivos fundamentales de la tesis. Para ello, se revisarán las diferentes definiciones aportadas desde la literatura científica y se propondrá un marco de evaluación y análisis, que comprende tanto una metodología de estudio basada en la investigación comunicativa, y que define las áreas de resultados obtenidas en torno a tres ejes fundamentales, relacionados con la innovación, la efectividad y la calidad democrática.

1.1. Justificación del tema de estudio

Como consecuencia de su incipiente grado de madurez como campo transversal del conocimiento, el estudio de la Inteligencia colectiva enfrenta diferentes retos que son necesarios para su consolidación disciplinar. Entre ellos, como ya se apuntara anteriormente, se encuentra la ausencia de una definición comúnmente aceptada de qué es la inteligencia colectiva; la falta de consenso sobre cuáles son las condiciones que potencian o inhiben la emergencia de la misma; la proliferación de multitud de definiciones para referirse a metodologías y procedimientos similares y la insuficiente evidencia sistemática y comparativa sobre los resultados que se obtienen mediante la recreación de dichas metodologías. Todo ello representa un problema desde el punto de vista no solo de la investigación académica sino también desde el punto de vista práctico, como podría ser el caso de un equipo directivo de una empresa que quisiera emplear métodos de inteligencia colectiva para la transformación de su organización y no tuviera certeza sobre qué criterio escoger para elegir aquellas metodologías que permitan obtener los mejores resultados posibles. Otro caso posible sería el de un decisor público que quiera impulsar políticas públicas innovadoras para responder a retos locales y desee implicar más a la ciudadanía y otros actores relevantes en el diseño de las mismas y se encuentre con una diversidad de métodos a su disposición sin contar con un criterio de elección claro. De hecho, un responsable de servicio de, por ejemplo, un hospital que quiera implementar un programa de cambio y desarrollo organizativo de forma inclusiva, movilizandando las capacidades e inteligencia de toda su plantilla, encontrará a su disposición una plétora de consultores y *practitioners* que asegurarán que su enfoque para el cambio organizativo participativo es el más adecuado, pero más allá de la palabra de dichos profesionales, no podrá contar con ningún criterio sistemático para distinguir qué actuaciones conducen al fracaso y cuáles producen no solo buenos resultados, sino resultados *óptimos*.

Existe además un potencial conflicto de intereses ya que los diferentes expertos en sus respectivos métodos tienen fuertes razones para promover las bondades de su enfoque particular. Puesto que los métodos de inteligencia colectiva se utilizan – como demuestra la revisión de la literatura científica llevada a cabo en esta tesis – en los más variados ámbitos de estudio y de actuación, esta ausencia de criterios de evaluación afecta a líderes en todo tipo de esferas sociales y contextos organizativos que desean apostar por modelos de liderazgo más colaborativos para abordar los retos complejos que deben enfrentar. La situación del campo de la IC puede entenderse mejor por contraste al caso del campo de la medicina. Cuando vamos al o la médico, presuponemos que en base al diagnóstico realizado se nos proporcionarán los mejores tratamientos disponibles en ese momento, en consonancia con la última frontera del conocimiento alcanzada por la ciencia médica. Se entiende, pues, que el o la profesional de la salud aplicará un tratamiento no en base a creencias, suposiciones o prejuicios personales sino en base al criterio

consensuado por la comunidad científica internacional. Esta consonancia de criterios es lo que permite a la ciencia médica avanzar. **(Flecha, 1997)**.

Por tanto, la tesis se marca una serie de objetivos que pretenden contribuir a crear unas bases más sólidas para el campo de la inteligencia colectiva, esbozando un camino para suplir algunas de sus carencias actuales mediante una serie de trabajos que deberán ser completados mediante futuras investigaciones. Entre los objetivos generales de la investigación se encuentran:

- Exponer un estado de la cuestión del campo de la inteligencia colectiva mostrando algunas de sus aplicaciones en diversos campos de actuación.
- Poner de relieve la diversidad de definiciones existentes para referirse a las metodologías de inteligencia colectiva y generar una definición unificadora a modo de síntesis que permita delimitar el objeto de estudio.
- Realizar una revisión bibliográfica comparativa de la literatura científica de primera nivel que identifique las evidencias de mejora obtenidas mediante las diferentes MIC.
- Presentar un marco de investigación de las MIC mediante la metodología comunicativa y el análisis de actos comunicativos.
- Establecer un marco de criterios homologable para medir los resultados obtenidos mediante la recreación de las diferentes MIC.

La diversidad de métodos y enfoques del campo de la inteligencia colectiva es tal que es fácil perderse en él. De hecho, muchos de los métodos tienen un cierto parecido, y aunque con una gran variedad de matices, sin duda pueden reconocerse una serie de principios y mecanismos recurrentes. Una de las intuiciones clave en las que se basa esta investigación es que el marco de análisis de actos comunicativos puede simplificar la complejidad de este campo proponiendo un método para analizar la esencia de lo que ocurre en los métodos de inteligencia colectiva, que no es sino una forma determinada de relacionarse y de colaborar en grupo, que conduce a una serie de resultados. Tampoco existe una definición comúnmente aceptada de cuáles son los resultados deseables o esperables de la recreación de los MIC, lo cual dificulta su evaluación y una comparación objetiva que permita escoger los mejores métodos para diferentes necesidades. En los MIC pueden apreciarse dos características recurrentes.

La primera sería la búsqueda de una mayor *inclusividad*, entendida como incorporación de más voces, de una mayor diversidad de perspectivas y de personas. La segunda característica común sería la *dialogicidad*, es decir, el énfasis en la creación de marcos de diálogo igualitario, en el que importa más el valor de las razones y argumentos que aportan las personas, que condiciones externas como su estatus socioeconómico, su posición jerárquica, su adscripción de género o identidad religiosa o étnica. Esto no implica que todas las opiniones valgan lo mismo sino que se mide a todas las opiniones por el mismo baremo, en base a la pretensión

de veracidad de las alocuciones de los interlocutores, evaluadas según una serie de reglas de la deliberación comúnmente aceptadas.

Esta premisa, que podría parecer evidentemente en sí misma, es un modo de comunicación que dista considerablemente de las prácticas que observamos en la realidad, como por ejemplo en comités de dirección en que una determinada idea se ignora o pasa por alto cuando es una mujer quien la dice, y se aplaude y valida cuando, poco después, es un varón quien la comparte. Los MIC buscan trascender las diferentes barreras y formas de exclusión que se producen tanto por dinámicas grupales como por factores sociales estructurales en el afán por generar marcos comunicativos en los que prima la búsqueda en común de la excelencia que la valoración de las ideas por el juicio de valor que el grupo pueda hacer de los individuos. Esta idea se desarrollará ampliamente en el capítulo dedicado a la fundamentación teórica, pero apunta ya en la dirección clave de la tesis, según la cual la naturaleza de los actos comunicativos (ya sean actos comunicativos dialógicos, basados en la inclusión y la fuerza de los argumentos, o actos comunicativos de poder, basados en la imposición por la vía de la jerarquía y las relaciones de poder) es un elemento clave en el surgimiento de la mencionada Inteligencia colectiva.

Los métodos de inteligencia colectiva son en esencia métodos para guiar y encauzar el diálogo y la colaboración en grupos, y en particular, en grandes grupos. En función de quién participa en dichos procesos colectivos se pueden producir fenómenos de inclusión o de exclusión. En función de la naturaleza de las relaciones se producen fenómenos de igualdad y de desigualdad dentro del grupo. El marco de análisis de actos comunicativos permite comprender estos fenómenos de inclusión/exclusión y de igualdad/desigualdad en base al análisis de las interacciones que se producen en el seno del grupo. Estas categorías son arquetípicas, en el sentido de categorías “puras” o binarias, pero la realidad en los procesos grupales es que conviven diferentes gradientes de inclusividad y de dialogicidad. El marco de análisis de la metodología comunicativa permite observar y comprender estos procesos en detalle prestando atención al tipo de comunicaciones que se producen, diferenciando entre actos comunicativos *dialógicos*, basados en la igualdad, la búsqueda sincera del entendimiento mutuo y el consenso, y los actos comunicativos de *poder*, basados en la imposición del poder de una parte sobre la otra sin atender a las razones en juego. Es lo que Habermas denomina elocuentemente “el predominio de la fuerza de los argumentos sobre el argumento de la fuerza”.

El sentido último de la búsqueda de este marco de análisis que permita identificar las transformaciones clave que se producen mediante la recreación de los MIC es, por una parte, identificar los principios comunes de efectividad de los MIC para poder aplicarlos desde el entendimiento y no desde la mera recreación ciega de las metodologías y, por otra parte, para facilitar la identificación de las metodologías capaces de arrojar los mejores resultados (definiremos a qué nos referimos con “los

mejores resultados) independientemente del contexto y condiciones en que estas se lleven a cabo. El beneficio buscado al identificar un criterio comparativo que identifique cuáles son las MIC más efectivas es obtener claridad sobre los resultados que se puede esperar de su implementación y potencialmente mitigar el escepticismo que los insuficientes mecanismos de evaluación disponibles pueden generar hacia el campo de la IC en su conjunto.

La relevancia del tema de estudio radica en la necesidad que experimentan hoy las sociedades de encontrar soluciones innovadoras a los problemas colectivos que enfrentan. Según el informe *“Using Collective Intelligence to Solve Public Problems”* de la agencia británica de innovación pública NESTA y el thinktank gubernamental estadounidense **TheGovLab (2020)** la última década ha sido testigo de un rápido incremento de la experimentación de diferentes “instituciones que buscan resolver problemas liberando la inteligencia colectiva de diversos lugares y comunidades a través de la colaboración con las multitudes a gran escala”. Sin embargo, señala el informe, a pesar de que disponemos de multitud de ejemplos individuales, como Taiwan o Helsinki, que muestran cómo puede emplearse la inteligencia colectiva para resolver problemas públicos, “sabemos muy poco sobre cómo hacer esto bien y cómo replicar los casos exitosos” de pioneros en áreas como la administración pública, ONGs, empresas o comunidades. Como resultado de ello, “muchas organizaciones aún tienen dificultades para aprovechar el pleno potencial de la inteligencia colectiva”.

Puesto que, como célebremente dijo Albert Einstein, *“los problemas no pueden ser resueltos desde el mismo nivel de entendimiento en el que se generaron”*, nuestro tiempo requiere de una nueva conciencia y una renovada capacidad para el liderazgo colectivo para afrontar los retos sistémicos de forma más consciente, intencional y estratégica. Por todo, ello, el estudio de la inteligencia colectiva se encuadra en la búsqueda de caminos para la liberación de dicha creatividad colectiva para la transformación de los principales problemas de nuestro tiempo, cuya naturaleza es esencialmente sistémica, es decir, interconectados e interdependientes.

1.2. Motivación de la investigación

La presente investigación está motivada por una larga búsqueda personal, profesional y epistemológica que alcanza un punto culminante en el desarrollo de esta propuesta de tesis, en el sentido de que representa una oportunidad para ir hasta el fondo de una necesidad que he podido percibir con claridad en el campo al que me dedico – la facilitación de procesos de cambio organizativos y sistémicos – y a la cual me gustaría pensar que esta investigación puede contribuir a dar respuesta.

Entendiendo que la motivación que inspira la investigación es un factor de interés para contextualizar la intuición y propósito que la origina, se dedicarán a continuación algunos párrafos a expresar la trayectoria personal y profesional que conduce a la génesis de la misma.

En 2010 a la edad de 23 años me mudé a Brasil sin conocer a nadie ni hablar el idioma local movido por el deseo de conocer la teoría y la práctica de la educación popular y la pedagogía del oprimido en la línea desarrollada por Paulo Freire y Augusto Boal. Fue una decisión puramente intuitiva que apuntaba en la dirección de que en esa línea de reflexión y acción residía una clave para la emancipación de las cadenas sociales que oprimen a millones de personas en el mundo, hecho reforzado por la larga tradición de praxis comunitaria de base arraigada en América Latina desde los años 70s. Escogí Salvador de Bahía como destino por una serie de coincidencias azarosas y una vez allí pude entrar en contacto con trabajadoras y trabajadores sociales que desarrollaban una actividad de inspiración freiriana en las comunidades populares en las *favelas* de la ciudad. En un curso denominado *Paradigmas de la educación popular en América Latina* conocí a Lucía, una educadora social afrodescendiente proveniente de una familia pobre, favelada, negra, machista y racista, que por vía de su esfuerzo y determinación había llegado a doctorarse en ciencias sociales y a poner en práctica en diversas comunidades propuestas emancipadoras de fuerte inspiración freiriana. Así, por ejemplo, trabajaba con grupos numerosos de mujeres con quienes realizaba formación dialógica en feminismo y derechos de la mujer y antirracismo (emancipación cultural), así como en la constitución de cooperativas de trabajadoras textiles que se ocupaban de todo el ciclo de producción, desde el diseño a la comercialización de los productos, generando una renta económica para estas mujeres independientemente de las aportadas por sus maridos (emancipación material). Ser testigo de su forma de trabajar desde el diálogo franco e igualitario en grupo y del impulso de confianza y emancipación que ello generaba en las mujeres del grupo me conmovió y me transformó profundamente.

Comencé a trabajar en una ONG vecina en Saramandaia, el barrio hiperdegradado de 40.000 habitantes en que Lucía trabajaba, y pronto me vi profundamente envuelto en la vida de la comunidad. En un momento posterior se produjo un conflicto en la comunidad a raíz de las construcciones de barrios de lujo diseñados para la celebración de la Copa del Mundo de 2014, que resultaban altamente lesivas para las comunidades, generando desplazamientos masivos de población y la destrucción parcial o total de muchas comunidades. Este proceso generó, paradójicamente, una fuerte división entre líderes comunitarios de una decena de asociaciones diferentes. No procede describir la situación con todo detalle, pero sí vale la pena mencionar que dicho conflicto generó una fuerte tensión en la comunidad, y que por orden de una juez que intervenía en el conflicto, se envió a un equipo de mediadoras para facilitar la convivencia y el acuerdo entre las y los líderes comunitarios. Tras un proceso de mediación y diálogo de apenas 4 horas de

duración, se resolvieron las tensiones, mejoró enormemente la relación entre ellos e incluso fueron capaces de elaborar una estrategia y un proyecto común de desarrollo local, que a partir de ese momento defendieron conjuntamente con una sola voz. El impacto que tuvo la resolución de ese conflicto y el restablecimiento de dicha colaboración fue profundo y duradero para la comunidad. Doce años después de aquellos acontecimientos el proyecto que aquellos/as líderes generaron aún arroja algunos frutos, como la construcción de tres plazas, que contienen áreas de juego seguras para los y las adolescentes donde pueden jugar y socializar bajo la supervisión normalmente de las madres, asegurándose así de que los jóvenes no son atrapados en las redes del narcotráfico y las jóvenes en las redes de la prostitución, amenaza permanente en un contexto de exclusión y exiguas oportunidades educativas y laborales dignas para la juventud. Más allá de las ganancias materiales de aquel proceso, los y las líderes que abanderaron ese proceso, y la comunidad en su conjunto, recuerda aquel momento de unión como un hito de toma conciencia del poder que tienen los desposeídos cuando se unen con una sola voz.

Esta vivencia tuvo un carácter fundante y supe inmediatamente que quería dedicarme profesionalmente al campo de la facilitación de procesos de diálogo orientados al cambio organizativo y social. Inicialmente no lo llamaba así pero luego pude descubrir que existe un campo entero dedicado a liberar esa “inteligencia colectiva” y que, de hecho, dicho paradigma de actuación no se aplica únicamente en contextos de tipo comunitario y social sino que es un paradigma emergente de cambio en el ámbito público (a menudo recogido bajo términos como “innovación democrática”, “gobernanza colaborativa” o “participación ciudadana”) y en el ámbito corporativo y privado, de donde precisamente provienen originariamente muchas de estas metodologías y enfoques, como veremos más adelante. Sin ser consciente de hasta qué punto esa intuición abría un camino de vida, de práctica profesional y de investigación, regresé un año después a Barcelona y cursé un Master en mediación comunitaria y otro en Investigación en sociología en la UB, al término de los cuales inicié una labor como facilitador en diversas organizaciones, empresas, movimientos sociales, administraciones, redes y laboratorios de participación ciudadana. Trabajar para estas colectividades humanas era y es un privilegio por cuanto constituye una oportunidad para presenciar y acompañar procesos de liberación del potencial colectivo encaminado hacia la consecución de objetivos y metas comunes más altas, con impacto organizativo y social.

En estos años de práctica profesional he podido aplicar una amplia variedad de estas metodologías de inteligencia colectiva, a menudo recombiniéndolas creativamente y en cierto modo creando un estilo propio. Puesto que esta investigación está íntimamente ligada a mi experiencia profesional, confío resultará de interés al lector conocer brevemente el contexto vivencial desde el que esta investigación se desarrolla. La primera experiencia significativa que tuve al terminar la formación fue con una asociación local de desarrollo rural y medio ambiente que organizaba festivales y encuentros que concitaban la participación de cientos de jóvenes

entusiastas de todo el continente. El equipo llevaba 4 años realizando este encuentro anual como una actividad de carácter altruista y voluntario y se encontraba en un punto en que debía decidir sobre su futuro, en el sentido de realizar una apuesta más fuerte y profesionalizarse como empresa social o mantenerlo en un nivel más informal. Tras un encuentro de 3 días con todo el equipo en el que tuve el honor de participar como facilitador y guía de su proceso grupal, el equipo se reorganizó internamente y decidió dar un salto cualitativo en su compromiso, apostando por una vía mucho más ambiciosa, que implicaba alquilar un local físico, iniciar un negocio de venta y distribución de productos a granel, ecológicos y principalmente de producción en el medio rural, ligado a la asociación, que, disponiendo de un local permanente, inició diferentes proyectos y actividades formativas y culturales a lo largo de todo el año, como un espacio de coworking, mentoría de proyectos, etc. Varios años después de sus inicios la comunidad sigue expandiéndose y el proyecto ha recibido diversos reconocimientos a su labor. El hecho de afrontar las complejas decisiones que debían abordar de forma conjunta, con un espacio de inteligencia colectiva cuidadosamente diseñado y facilitado, fue importante para que salieran de allí unidos en torno a una visión común de futuro.

Más adelante, desarrollé proyectos de investigación en *Medialab Prado Madrid*, generando informes de participación ciudadana en torno a los *Foros Locales, Decide Madrid* y los *Presupuestos Participativos* para la Concejalía de Participación del Ayuntamiento de Madrid. Con la consultora de participación *Altekio* participé como facilitador en la creación de la *Red de Promotores de Vida Saludable de Castilla y León*, una alianza de administraciones para la promoción de la salud pública integrada por la Junta de Castilla y León y los ayuntamientos de los 15 municipios más poblados de Castilla, generando un espacio de inteligencia colectiva dentro de la administración que introdujo formas de colaboración creativa que redundaron en la creación de políticas de salud pública innovadoras durante la pandemia del COVID-19 (veremos este caso con más detalle en el Capítulo 3). Con la consultora *Platoniq* pude ver las metodologías colaborativas en acción en proyectos europeos de inclusión de las personas refugiadas a través de la acción de instituciones culturales como museos y bibliotecas (Proyecto *CultureLabs*) o de la adaptación de las instituciones de educación superior europeas a las necesidades formativas de la Industria 4.0, a través del proyecto *Universities of the Future*, con participación de entidades como la *Porto Design Factory*, la *Unviersidad de Helsinki* o *IKEA*.

Con *SenseTribe Consulting* tuve el privilegio de participar en un proceso de organización de los *Encuentros de alimentación sostenible* en Francia bajo el patrocinio de la Fundación Carasso, auspiciada por la empresa Danone, en la cual se dieron cita mil actores clave de la transición alimentaria en dicho país, reuniendo a expertos, agricultores, empresas, representantes políticos, etc. que acordaron algunas líneas estratégicas para convertir a Francia en un “referente mundial en alimentación sostenible”, estableciendo la transformación de los sistemas alimentarios en clave sostenible como uno de los pilares para la salida del país a la

crisis del COVID-19 y uno de los ejes de actuación del *Plan de R elance* impulsado por el presidente Macron. Por el contexto pandémico todos los eventos debieron cancelarse en su formato presencial y adaptarse creativamente a un contexto puramente *online*, lo cual supuso un reto logístico considerable y al mismo tiempo una oportunidad para comprobar cómo los métodos de inteligencia colectiva en red funcionan, con salvedades, esencialmente igual de bien en formato *online* que en formato presencial. De hecho, como podrá observarse en los estudios de caso de la tesis, la tecnología es un habilitador clave de la participación entre grandes números de personas y, por tanto, un catalizador que eleva el fenómeno inherentemente humano de la inteligencia colectiva a otro nivel de complejidad y posibilidades.

En el grupo de investigación *Tecnopolítica del Internet Interdisciplinary institute* de la *Universitat Oberta de Catalunya* pude investigar el fenómeno de la inteligencia colectiva facilitada por tecnologías de la participación como *Decidim* – una plataforma de participación ciudadana desarrollada por el Ayto. de Barcelona para el desarrollo de políticas locales innovadoras – aplicado al codiseño del *Plan Estratégico 2021-2026* de la propia UOC, ofreciendo interesantes resultados en términos de innovación colaborativa en una institución del conocimiento.

Desde el año 2016 en que inici  esta tesis, hasta el momento en que esta se completa en 2022, mi interés por el campo de la inteligencia colectiva ha evolucionado y pasado de centrarse más en la aplicación de la misma en el interior de organizaciones, como ONGS, movimientos y pequeñas empresas sociales, a hacerlo en una escala cada vez mayor, en particular en el ámbito de la innovación pública, trabajando con redes colaborativas de múltiples actores guiadas por administraciones y gobiernos. Así pues, este camino me llevó a trabajar como representante en España del *Innovation in Politics Institute*, una ONG paneuropea independiente con presencia en 26 países y sede en Viena que conecta a alcaldías, representantes políticos e innovadores de toda Europa en una de las mayores redes de intercambio de buenas prácticas y experiencias de innovación pública del continente. A través de los *Premios a la Innovación Política* cada año un jurado formado por más de 1.000 ciudadanos/as europeos/as selecciona a los proyectos finalistas y ganadores de entre más de 400 proyectos participantes para las nueve categorías de premios, que incluyen ámbitos como la economía, la educación, la ecología, la respuesta frente al COVID-19, la democracia o la digitalización, entre otros. La base de prácticas innovadoras conecta a cientos de proyectos de todo el continente en una red de intercambio de aprendizajes que potencia la replicación de las mejores innovaciones. En el año 2021 dos de los proyectos ganadores provinieron de España y representan un ejemplo magnífico de inteligencia colectiva en acción para dar respuesta a retos complejos, como es el caso del proyecto de desarrollo rural Proyecto Arraigo (proyectoarraigo.net o la iniciativa de respuesta ciudadana a la pandemia Frena la Curva (frenlacurva.net). En esta fundación he podido ver las metodologías de inteligencia colectiva puestas al servicio de la innovación pública, tanto en la propia creación de la red paneuropea de proyectos

como en los *Local Labs*, laboratorios locales para la creación de iniciativas innovadoras desde ayuntamientos de toda Europea y la región de Oriente Medio y Norte de África.

Más allá de a través de mi propia experiencia, he tenido el privilegio de ver esta forma de trabajo en acción a través de colegas de profesión no solo en España sino en Europa, Estados Unidos y diferentes países de Asia en una gran variedad de contextos organizativos y aplicados a una enorme variedad de retos, desde la promoción de la salud pública al desarrollo de ecosistemas de emprendimiento tecnológico, desde la dirección de grandes corporaciones como ING, Danone o Coca-Cola a movimientos internacionales por la paz o en el codiseño de políticas públicas con participación ciudadana en municipios de Italia, España, Alemania o Reino Unido. La variedad de enfoques metodológicos es enorme, adaptable al contexto y situaciones específicas y frecuentemente híbrida, rara vez aplicadas de forma “pura” según la descripción del manual. No obstante, los marcos metodológicos tienen fuerza como referencia y se pueden apreciar ciertos elementos en común entre todas ellas, como podrá verse a lo largo de esta investigación, entre las que se encuentran el trabajar desde una visión sistémica e integradora; el papel clave del diálogo; el apalancamiento en el poder de las redes colaborativas para generar y distribuir conocimiento y en la búsqueda creativa de opciones cooperativas para abordar problemas comunes.

La multiciplidad de enfoques y métodos existente hace que resulte retador los contornos de este campo, identificar qué es lo que de específicamente novedoso hay en él así como determinar qué funciona y qué no funciona realmente (y qué entendemos por “funcionar”, pues según si se valora más la participación e implicación de las personas como un bien en sí mismo o si se valora más los resultados “duros” y tangibles, el resultado de la valoración puede variar). Al mismo tiempo, este contexto es un hervidero de nuevas propuestas metodológicas y la ausencia de criterios comúnmente establecidos conduce a una insuficiente credibilidad del campo precisamente porque depende más del practicante que de la práctica, es decir, de la confiabilidad que transmita un determina facilitador o consultor por su práctica y experiencia en el pasadoo por su reputación más que por la solvencia intrínseca de las disciplinas de trabajo y metodologías con que trabaja. Es cierto que los grupos humanos contienen una complejidad a menudo inabarcable y por tanto es cuestionable la idea de que sea posible tener enfoques “one-size-fits-all” que sirvan para todos los casos en todas las situaciones, pero sí es posible, y así trataremos de hacer en esta tesis, apoyarnos en la abundante literatura científica que afortunadamente está disponible para establecer un marco que permita aportar mayor rigor y claridad de expectativas en este campo. Por ello puede resultar de interés la propuesta de un marco de análisis consolidado, como es la metodología de investigación comunicativa, para identificar cuáles son las claves que explican la efectividad de los métodos de inteligencia colectiva, para que, más allá de aplicar uno u otro método, se identifique cuáles son los principios o leyes que hacen que

dichos métodos funcionen y arrojen resultados. Aplicar los métodos ciegamente, sin entender los principios en los que se sustentan, y que son en verdad la raíz de su potencia, no puede conducir a una transformación de las organizaciones que parta del entendimiento.

Precisamente por mi experiencia profesional, combinada con la actividad de investigación académica, soy consciente de que este campo tiene importantes limitaciones, en el sentido de que son herramientas que conducen a la mejora pero raramente a la perfección y constituyen soluciones parciales, en continuo proceso de mejora y evolución. Más allá de los pormenores de una u otra metodología, confío en que esta tesis resulte interesante para realizar una “foto de familia” de este paradigma emergente que en esencia trabaja con la intención de encontrar formas pacíficas e inclusivas de resolver los problemas comunes que afrontamos, de manera que estos no sean un motivo para dividirnos y enfrentarnos sino para reconocer nuestra interdependencia y el potencial creativo que tenemos a nivel colectivo para trascender los dolores comunes que nos aquejan, utilizándolos como palanca para generar mejoras organizativas y sociales, siempre revisables, siempre imperfectas e incompletas, pero no obstante, tal vez parte de un proceso evolutivo en el que aprendemos a lidiar con la complejidad de los sistemas y a liderar hacia un futuro mejor de forma cooperativa, dialogante e integradora.

A la hora de hacer esta investigación se ha tratado de dejar de lado la perspectiva del consultor, adoptando un enfoque desapasionado y objetivo como investigador, examinando los datos con la máxima conciencia de los propios prejuicios y abriendo la propia investigación a la perspectiva de análisis comunicativa, si bien aportando iniciativas de mi experiencia, entrelazando el trabajo teórico con la narración de historias provenientes tanto de la revisión de la literatura científica, del trabajo de campo y de la propia experiencia. Cuando uno se zambulle a una investigación a la que dedica varios años de su vida e incontables horas de desvelos, alberga la secreta esperanza de que en algo pueda resultar de utilidad a alguien, que tal vez arroje luz sobre una esquina del conocimiento sobre la cual otros puedan venir a construir más adelante, y en este caso, espero que esta investigación contribuya a poner el foco en lo que construye, en lo que suma, en lo que abre caminos esperanzadores hacia el futuro, en lo que nos conduce más allá del estadio de individualismo y atomización en que nos encontramos y abra vías para una comprensión más relacional e interdependiente de la vida, en la que, como dice Scharmmmer, al pasar “del egosistema al ecosistema” se trasciende la desconexión del individuo consigo mismo, con los demás y con el resto de especies vivas que habitan este frágil planeta. Creo sinceramente que, de que aprendamos a dominar el arte de que aquello que nos diferencia y nos reta sirva para unirnos, en vez de para separarnos, depende la propia supervivencia de la especie. Desde el alba de los tiempos el ser humano ha colaborado para conseguir objetivos comunes, y de dicha colaboración cada vez más compleja es resultado nuestra evolución cultural. Sin embargo, nunca habíamos experimentado una presión evolutiva tan fuerte para dominar el arte de la

colaboración, con retos de escala global nunca antes vista – como el aumento de las desigualdades, las revoluciones tecnológicas, la amenaza de la guerra global, la crisis de la democracia liberal o del colapso medioambiental – por lo tanto no creo exagerado afirmar que *el futuro será colaborativo o no será*.

1.3. Estructura de la tesis

La tesis está diseñada como un recorrido paso a paso que viene a explorar varias preguntas de investigación relativas a los objetivos y preguntas que la dan sentido. En la siguiente tabla se muestra la estructura global de la tesis:

Tabla 1. Estructura de la tesis	
Capítulo I. Introducción	Claves principales de la elección del tema de estudio: justificación, motivación y estructura de la investigación.
1. Justificación del tema de estudio	Se introduce el tema de investigación y se explica la relevancia de la misma considerando el impacto social y académico.
2. Motivación de la tesis	Se presenta la motivación personal del investigador en el contexto de su trayectoria profesional y académica.
3. Estructura de la tesis	Se muestran las secciones de la tesis de forma secuenciada y lógica a través de una tabla explicativa.
Capítulo II. Marco teórico	En este capítulo se presentan las bases teóricas y conceptos en que se sustenta la investigación
1. Inteligencia colectiva: estado de la cuestión	Se presenta la noción central de la tesis – la inteligencia colectiva – y se acota y define el objeto de estudio – las metodologías de inteligencia colectiva – en base a las aportaciones de los/as principales autores/as. Se explica el surgimiento histórico de este campo de estudio y la relevancia del mismo en perspectiva histórica enlazándolo con las aportaciones de algunos de relevantes teóricos como Habermas, Castells o Capra.
2. Redes colaborativas y la visión sistémica de la vida	Se introduce el concepto de redes colaborativas y su relación con el impacto de transformación en los sistemas sociales en el contexto de la sociedad red.
3. Liderazgo dialógico	Se presenta el concepto de liderazgo dialógico la relación entre los métodos de inteligencia colectiva – que son, en esencia, métodos de diálogo que implican a grupos más o menos numerosos de personas, con o sin la mediación de la tecnología – entendiendo que la recreación de MICs requiere de

		<i>actitudes y habilidades para el diálogo</i> en los y las líderes que favorecen su implementación.
4. Criterios de análisis: innovación, impacto e implicación.	de	Se presentan los tres criterios que se emplearán a lo largo de la investigación para evaluar el impacto obtenido mediante la recreación de las MIC: innovación (generación de ideas originales de valor), efectividad (resolución de problemas y generación de soluciones) y <i>engagement</i> (participación o implicación de las partes afectadas).

Capítulo III. Metodología

1. Definición del objeto de estudio	de	Se define el objeto de estudio de la tesis: las metodologías de inteligencia colectiva.
2. Objetivos y preguntas de investigación	de	Se presentan los objetivos de investigación de la tesis y las correspondientes preguntas de investigación asociadas.
3. Metodología y fases de investigación.		Se presenta la metodología de investigación comunicativa y el análisis de actos comunicativos, diferenciando entre actos comunicativos <i>dialógicos</i> y <i>de poder</i> .
4. Técnicas de recogida de información	de	Se presentan las técnicas investigación social para la obtención de datos empleadas: la revisión bibliográfica, el estudio de casos múltiple, las entrevistas dialógicas, el análisis documental comunicativo y los grupos de discusión comunicativos.
5. Principios éticos de la investigación		Se presentan las garantías de privacidad y protección de la información observadas durante la investigación.
6. Categorías de análisis	de	Se presentan los tres criterios para el análisis de las MIC: innovación, efectividad y <i>engagement</i> .

Capítulo IV. Análisis comparativo de MICs

		Se revisa la literatura científica sobre 80 metodologías de inteligencia colectiva; se seleccionan las que más evidencias de mejora acumulan (8); se revisan 4 artículos para cada una de las MIC y se compilan y analizan las evidencias de mejora disponible; se seleccionan las 2 MIC que mayores evidencias de mejora arrojan, que serán las estudiadas en la fase de trabajo de campo (Capítulo V).
1. Revisión de la literatura científica		Se revisan cuántos artículos publicados hay en revistas científicas para las 80 MIC escogidas en base a los criterios definidos y a la recopilación de Holman (2012). Se seleccionan aquellas que tienen más de 100 artículos publicados analizando, que son un total de 8: la <i>Indagación apreciativa</i> , el <i>Balanced Scorecard</i> , el <i>Design Charrette</i> , la <i>Future Search Conference</i> , el <i>Open Space Technology</i> , el <i>Playback Theatre</i> , el <i>Scenario Thinking</i> y el <i>World Café</i> .
2. Recopilación	y	Se recogen las evidencias de mejora de las 8

análisis comparativo de evidencias de mejora	metodologías preseleccionadas y se realiza un análisis comparativa de las mismas en base a los 3 criterios definidos (innovación, efectividad e implicación). Se seleccionan para posterior estudio en profundidad en la fase del trabajo de campo las dos que mayor carga de evidencia arrojan: el <i>The World Café</i> (TWC) y el <i>Open Space Technology</i> (OST).
3. Descripción y funcionamiento	Se explica en profundidad cómo funcionan el <i>The World Café</i> y el <i>Open Space Technology</i> tanto en el formato presencial (estándar) como el formato <i>online</i> (adaptado).
Capítulo V. Trabajo de campo	En esta fase se desarrolla un trabajo de investigación etnográfico para la recogida de datos a través de diferentes técnicas aplicadas a 3 estudios de caso. El primer caso (<i>European Solidarity Corps</i>) estudia un TWC y un OST en formato presencial. El segundo caso (<i>#HablaGuayaquil</i>) estudia un TWC <i>online</i> y el tercero (<i>Art of Hosting en español</i>) un OST <i>online</i>.
1. Estudio de caso 1: <i>European Solidarity Corps</i>	El primer estudio de caso analiza la realización de un TWC y un OST presenciales en el Cuerpo Europeo de Solidaridad dentro de unas jornadas de formación de jóvenes voluntarios europeos en la ciudad de Burgos en 2019.
2. Estudio de caso 2: <i>#HablaGuayaquil</i>	En el contexto del estallido de la pandemia se produjeron una serie de diálogos <i>online</i> entre personas y profesionales de diferente ámbitos de la ciudad de Guayaquil, Ecuador, orientados a la autoorganización ciudadana y la resiliencia emocional en un contexto de tragedia sanitaria.
3. Estudio de caso 3: <i>Art of Hosting en español</i>	Se estudia un <i>Open Space online</i> realizado durante la pandemia por el gremio de profesionales de facilitación de diálogo en el marco de una serie de encuentros <i>online</i> para movilizar iniciativas de respuesta solidaria a la pandemia.
Capítulo VI. Conclusiones	Presentación de las principales conclusiones de la investigación y la respuesta a las preguntas de investigación planteadas, evaluando el cumplimiento de los diferentes objetivos marcados para la investigación.
Bibliografía	Referencias y bases de la investigación, literatura estudiada en la revisión bibliográfica.
ANEXO	Resultados en bruto de cuestionario, <i>focus group</i> , plantillas de preguntas y modelo de las técnicas de investigación empleadas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Inteligencia colectiva: facultad humana, campo de estudio y conjunto de métodos

El concepto de inteligencia colectiva es polisémico y existe una notable dispersión conceptual en torno a sus premisas, bases teóricas, aplicaciones, metodologías y ámbitos de actuación. Dicha pluralidad de visiones puede atribuirse en parte a que este campo de estudio ha estado desarrollándose con conciencia de sí mismo de forma relativamente reciente y es al mismo tiempo una expresión tanto de su relativa inmadurez histórica en tanto campo de estudio, como de su pujanza y expansión. La habilidad del ser humano para colaborar y para pensar de forma colectiva ha sido un motor fundamental de su evolución al menos desde la domesticación del fuego hace 1 o 2 millones de años. Lo novedoso de la inteligencia colectiva en el contexto actual es que como consecuencia de la generalización de las tecnologías de la comunicación y la información, de la creciente integración e interconexión global, y del “giro dialógico” de la sociedad y las ciencias sociales, los procesos de inteligencia colectiva se producen a una escala cada vez mayor en respuesta a retos de creciente complejidad.

El artículo *Making sense of the collective intelligence field: A review*, **Soilen (2019)** señala que, si bien el estudio de la inteligencia y los problemas de la colaboración parecerían un tema de estudio familiar en las ciencias sociales, este no encaja fácilmente en ninguna de las disciplinas tradicionalmente establecidas, y señala que, si bien la noción de inteligencia colectiva requiere ser examinada críticamente, el estudio de la inteligencia colectiva en el marco de los sistemas sociales tiene una alta relevancia para las ciencias sociales como una metodología alternativa a los paradigmas más tradicionales de las ciencias sociales. El autor señala que la primera mención académica en *Web of Science* al concepto de “inteligencia colectiva” es relativamente reciente, datando de 1989 mientras que más del 90% de los artículos académicos que incluyen el término en el título se han publicado en los últimos 15 años. Este campo altamente interdisciplinar está recibiendo creciente atención y recibiendo becas de estudio en algunas de las más prestigiosas universidades y centros de estudios del mundo.

El incremento del interés en el campo de la inteligencia colectiva en la primera década del milenio podría correlacionarse con hechos y procesos históricamente coetáneos como es la expansión mundial de la revolución de las TIC, que inauguraron una etapa de comunicación multidireccional *many-to-many* sin

fronteras geográficas en una dimensión nunca antes vista, posibilitando la colaboración de personas en una escala superior tanto en número, como en extensión geográfica. El creciente interés puede estar relacionado con otros fenómenos como el “giro dialógico” de la sociedad, con un aumento de valores de participación democrática y de la expectativa de relaciones más igualitarias en los diferentes ámbitos de la vida, desde la familia, hasta el mundo laboral y empresarial o la política, con una demanda creciente de formas de interlocución basadas en la negociación y el respeto, en el que las jerarquías tradicionales se ven cuestionadas dando paso a modelos de relación más horizontales y dialogados. Finalmente, la década de los 2000s vive un incremento a nivel mundial de las experiencias de participación ciudadana, convirtiéndose la *e-participación* en una herramienta estándar en el haber de gobiernos municipales y estatales alrededor del mundo como para de su caja de herramientas para la gbernanza a fin de incrementar la implicación de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones públicas **(Medaglia, 2012)**

Estas tendencias se producen simultáneamente a contratendencias como el cuestionamiento de los límites de la democracia representativa, el aumento de la brecha en la relación entre representantes y representados y, en conjunto, en el surgimiento de problemas de carácter global que ninguna administración, gobierno o actor no-estatal por sí solo tiene la capacidad de abordar y resolver eficazmente, como son el deterioro medioambiental y el cambio climático, el aumento de las desigualdades, la polarización social, la gobernanza ética de la revolución tecnológica y, en general, la necesidad de repensar y actualizar problemas sistémicos de carácter complejo e interdependiente.

Scharmmmer (2015) señala que vivimos en una etapa de grandes fracasos institucionales que requieren una nueva conciencia y una nueva capacidad de liderazgo, y destaca como uno de los meta-retos clave de nuestro tiempo el hecho de que carecemos de una metodologíapara abordar los retos clave que aparecen con la complejidad emergente. Según el autor, esto se debe a la existencia de un “punto cieto” del que no somos plenamente conscientes y que tiene que ver con el hecho de que la mayoría de los problemas del desarrollo institucional no pueden resolverse al nivel de la organización , porque las organizaciones actuales son demasiado grandes para manejar los problemas pequeños, que se abordan mejor localmente, y demasiado pequeñas para abordar los grandes problemas globales que enfrentamos, que son multidimensionales, afectan a múltiples actores y no tienen soluciones claras y unívocas, por lo que pueden ser considerados mejor en el contexto de ecosistemas más amplios de creación de valor. El autor propone la creación de “espacios interinstitucionales” en los que podamos facilitar

“conversaciones productivas” entre todos los actores o partes implicadas (*stakeholders*) incluyendo a aquellas voces que son silenciadas o marginadas en el sistema actual. El cultivo de estas relaciones generativas entre estas redes de *stakeholders* o actores sería, según el autor, la clave en cualquier ecosistema que aspire a copercibir y cocrear el futuro.

Otto Scharmmmer es uno de los autores que están inspirando la transición hacia un paradigma de colaboración sistémica, que describe con precisión los límites de la institucionalidad existente y señala líneas para trascender sus límites como parte de un marco de comprensión más amplio. El campo de la inteligencia colectiva se enmarca en este mismo afán. En su libro pionero “*The Web of Life*”, Fritkoj Capra (1966), uno de los inspiradores del campo del “pensamiento sistémico”, que propone un paradigma integrador de las distintas disciplinas del conocimiento entre sí y de estas con el conocimiento de la vida, con los saberes de los actores sociales, señala que cuanto más estudiamos los grandes problemas de nuestro tiempo, más evidente se hace que estos no puede ser comprendidos de forma separada, sino que tienen un carácter sistémico, y por tanto, interconectado a interdependiente. Por su parte, **Manuel Castells (1996, p. 390)**, uno de los mayores teóricos a nivel global de la revolución de las TIC y de la emergencia de la sociedad red, señaló en “*The rise of the Network Society*” que “nuestra economía, sociedad y cultura están construidos sobre la base de intereses, valores, instituciones y sistemas de representación que, en conjunto, limitan la creatividad colectiva” y desvían nuestra energía hacia la confrontación autodestructivo. “Este estado de las cosas no tiene razón de ser”. La sociedad red, como estructura social característica de la Era de la Información, albergaría en sí el potencial de formas de autocomunicación de masas de carácter multidireccional y democratizador. El agotamiento de determinados modelos de representación institucional, sumado a la profundización e interrelación de las múltiples crisis sociales, económicas, políticas, ecológicas, espirituales y éticas, genera un caldo de cultivo favorable para la indagación de formas alternativas (colaborativas, dialógicas, pacíficas) de gestión de la complejidad sistémica y de nuestra capacidad creadora como sociedad, es decir, nuevas formas de inteligencia colectiva.

El primer inspirador teórico de la inteligencia colectiva puede encontrarse en la teoría de la democracia deliberativa y la teoría de la acción comunicativa de Habermas, con múltiples implicaciones para la toma de decisiones a nivel colectivo. **Pierre Levy (1995)** fue uno de los primeros autores en hablar de inteligencia colectiva de forma sistemática, ligando el concepto a las contribuciones de la filosofía y de las ciencias sociales humanas, abundando en sus implicaciones para

los procesos democráticos. La agencia de innovación pública británica NESTA, quien con su *Centre for Collective Intelligence Design* es un *thinktank* de referencia global en la aplicación de la inteligencia colectiva para generar soluciones innovadoras a problemas sociales complejos, define la inteligencia colectiva como el “proceso por el que grandes grupos de individuos se reúnen y comparten su conocimiento, información y habilidades con el propósito de resolver problemáticas de la sociedad” (NESTA, 2019). El periodista Surowiecki popularizó el término en 2004 con su libro *“The Wisdom of Crowds”*, subtitulado, *“Why the Many are Smarter than the Few and how Collective Intelligence shapes Business, Economics, Societies and Nations”* y se refiere a la “sabiduría de las masas” [“wisdom of crowds”] como la inteligencia colectiva que surge cuando las valoraciones imperfectas de muchas personas se agregan y relaciona la IC con la descentralización de las redes, y señala que esta permite el equilibrio entre interdependencia y especialización, permitiendo a las personas resolver problemas complejos de forma coordinada (Surowiecki, 2004). Por otra parte, la profesora e investigadora de la Universidad de Yale, **Hélène Landemore (2014)**, es una de las grandes referentes a la hora de conectar los trabajos de Habermas, la inteligencia colectiva y la superación de las limitaciones del sistema democrático en su libro *“Democratic Reason: Politics, collective intelligence and the rule of the many”* donde expone que el gobierno de los muchos es mejor que el gobierno de los pocos gracias a la “razón democrática”, una modalidad de deliberación inclusiva que aúna diversas perspectivas, interpretaciones, heurísticas y modelos predictivos, que conjuntamente conducen a una toma de decisiones mejores que las producidas por un grupo menor y menos diverso, y superior en cualquier caso a las decisiones elaborada por cualquiera de los individuos por separado de que se compone la colectividad.

El *Manual de Inteligencia Colectiva para la Democracia y la Gobernanza* (**Boucher, 2022**, pending publication) distingue la inteligencia colectiva en tres vertientes: como facultad intrínsecamente humana, como disciplina del conocimiento y como *techné* o conjunto de métodos.

En la aceptación de **inteligencia colectiva como facultad humana**, como fenómeno natural y emergente se caracteriza por la superior habilidad de los grupos y redes a la hora de generar aprendizaje, predecir, resolver problemas, tomar decisiones y otras habilidades cognitivas en una escala que excede lo que cualquiera de los individuos que las componen pueda lograr aisladamente (Boucher, 2022). **Levy (2004)** la define como “inteligencia repartida en todas partes, valorizada constantemente, coordinada en tiempo real que conduce a una movilización efectiva de las competencias”. Según **TheGovLab** y **NESTA (2020)**, la era de Internet ha permitido la colaboración a distancia entre grandes números de personas a costes

cercanos a cero, lo que ha permitido la proliferación de la inteligencia colectiva, fenómeno mediante el cual grupos de personas, con apoyo de la tecnología, piensan de forma más inteligente actuando de forma conjunta que haciéndolo separadamente, movilizándolo un espectro más amplio de información, ideas y reflexiones de forma colaborativa susceptibles de generar un resultado superior al de la suma de las partes.

En la acepción de **inteligencia colectiva como disciplina del conocimiento**, esta estudia las condiciones de posibilidad de dicha habilidad en grupos, organizaciones, redes y sistemas complejos, en el entendimiento de que esta capacidad no se desarrolla inevitable y necesariamente sino que se manifiesta bajo ciertas condiciones que, de no cumplirse, podrían conducir a los resultados opuestos, es decir, a un decrecimiento de las capacidades cognitivas humanas en el contexto de la interacción colectiva. **Surowiecki (2005)**, columnista del New York Times que popularizó el concepto de “inteligencia colectiva” en su libro “*The Wisdom of Crowds*” (traducible por *La sabiduría de las multitudes*) define la inteligencia colectiva como “*la emergencia de comportamientos inteligentes como consecuencia de las interacciones entre los miembros de grupos, siendo esos grupos más inteligentes que el más inteligente de sus miembros*”. Por lo tanto, la inteligencia colectiva es la que surge de la **colaboración entre muchos individuos**, si bien esta no surge de forma automática. Para que la inteligencia colectiva pueda producirse el autor establece cuatro condiciones necesarias:

- (I) La diversidad de opinión: cada persona debe disponer de información propia incluso si eso conduce a interpretaciones excéntricas de los hechos.
- (II) La interdependencia: la opinión de una persona no viene determinada por las del resto del grupo.
- (III) La descentralización: capacidad de especialización y de aportar conocimiento local.
- (IV) La agregación: existen mecanismos para convertir juicios privados en una decisión colectiva.

Diversos autores señalan una diversidad de factores que consideran necesarios para que surja la inteligencia colectiva en los grupos. **Page (2014)** señala la diversidad cognitiva como factor clave para la inteligencia colectiva, mientras que **Landemore (2013)** enfatiza además la importancia del número de personas involucradas. **Habermas (1996)** incide en la calidad deliberativa de las interacciones

comunicativas que se producen entre los miembros del grupo. El filósofo alemán, padre de la teoría de la democracia deliberativa, es también considerado uno de los precursores intelectuales de la teoría de la inteligencia colectiva, y es uno de los principales referentes en que se asienta esta tesis.

La disciplina teórica de la inteligencia colectiva buscar delimitar las funciones que desempeña la misma, entre las que autores como **Mulgan (2022)** destacan las siguientes:

1. Observación / recopilación de información
2. Predecir y modelizar
3. Generar opciones creativas
4. Filtrar, deliberar, decidir
5. Implementar, ejecutar
6. Aprender, crear sentidos compartidos, generar memoria y sabiduría

La tercera acepción que tomamos en consideración es la **de inteligencia colectiva como techné o conjunto de métodos**, que compone una variedad de prácticas que favorecen la colaboración y la capacidad cognitiva y de agencia de grupos y colectividades. Este conjunto de metodologías no compone un todo organizado, claramente delimitado ni responde a una definición única sino que más bien se caracteriza por su amplitud y diversidad de prácticas que se implementan en todo tipo de entornos y organizaciones, desde empresas hasta escuelas, desde administraciones a comunidades, y particularmente, en redes colaborativas que los incluyen a todos ellos, es decir, a una variedad transversal de actores provenientes de diferentes esferas y sectores de la sociedad, que guardan relaciones de interdependencia y cuya cooperación se hace necesaria para abordar diversas problemáticas sociales, económicas, organizativas, etc. Como puede apreciarse en la bibliografía de la investigación, la literatura relativa a los métodos de inteligencia colectiva no se limita exclusivamente al campo del *management*, es decir, no se circunscribe al ámbito del desarrollo y cambio organizativo, de la gestión empresarial o de la gestión de la administración pública sino que proviene de publicaciones especializadas en todo tipo de ámbitos imaginables: desde la planificación urbanística participativa a la dinamización de ecosistemas de emprendimiento empresarial; de la gestión hospitalaria de forma más participativas a la innovación organizativa en ámbitos universitarios, de gobierno y hasta en el ejército. Las experiencias provienen de contextos culturales, nacionales, sociales y geográficamente provistos de una extraordinaria variedad.

Esta riqueza y diversidad de experiencias compone un mosaico caleidoscópico con algunos elementos en común y una en general **escasa evaluación de los resultados** obtenidos mediante la recreación e implementación de las mismas. Menos aún se dispone de un marco de criterios que permita evaluar los resultados que cabe esperar razonablemente obtener mediante su puesta en marcha. Algunos de las denominaciones de estas metodologías son Six Sigma, Indagación Apreciativa, World Café, Open Space, Playback Theatre, Scenario Planning, Teoría U, etc., entre otras muchas, que presumiblemente comparten una serie de principios o premisas de forma más implícita que claramente codificada y que de hecho responden a una diversidad de definiciones. De hecho, como ya se ha señalado no se dispone de una definición común que delimite claramente qué pueden considerarse y qué no “métodos de inteligencia colectiva”. Así pues, una búsqueda en las bases de datos especializadas arroja resultados que conducen a esta serie de metodologías agrupadas bajo diversas denominaciones, tales como “prácticas colaborativas”, “métodos de desarrollo y cambio organizativo”, “métodos de cambio”, “intervenciones en grandes grupos”, “metodologías de diálogo”, “actuaciones sistémicas”, etc. Aportar claridad conceptual y a establecer un marco común de evaluación de estos métodos son dos de los objetivos fundamentales de la tesis. Para ello, se revisarán las diferentes definiciones aportadas desde la literatura científica y se propondrá un marco de evaluación y análisis, que comprende tanto una metodología de estudio basada en la investigación comunicativa, y que define las áreas de resultados obtenidas en torno a tres ejes fundamentales, relacionados con la innovación, la efectividad y la calidad democrática.

2.2. La techné de la inteligencia colectiva: métodos, habilidades y procesos

La inteligencia colectiva como fenómeno emergente en los grupos y redes de personas no se produce de forma automática sino que el que esta se manifieste se ve **favorecida u obstruida por una serie de condiciones contextuales** (diversidad de opinión, interdependencia, descentralización y agregación). Los Métodos de inteligencia colectiva son mecanismos para el diálogo colectivo que, por su diseño y principios favorecen la emergencia de estas condiciones. Por ejemplo, favorecen la generación de entornos en los que se produce la diversidad de opinión presentes en el grupo, nivelando las desigualdades de poder y las barreras de exclusión que hacen que la expresión de determinadas personas o colectivas resulte más difícil, y generando ambientes que invitan a la deliberación y a un pensar de forma honesta y franca en común. La condición de interdependencia se favorece generando entornos libres de coacción en los que se invite al libre pensamiento y a la libre expresión del pensamiento. La descentralización se favorece gracias a arquitecturas comunicativas que hacen posible la interacción participativa entre grandes grupos de personas, por ejemplo, subdividiendo el diálogo del grupo grandes en subgrupos menores y más gestionables, y reintegrando las conclusiones de las conversación en

formatos de puesta en común. La agregación es el movimiento de síntesis de la diversidad de opciones generadas y permite otorgar sentido a amplios volúmenes de información fragmentada, generando nuevos sentidos.

Si bien existen múltiples métodos de inteligencia colectiva, todos ellos comparten el ser procesos de diálogo que *incluyen a la diversidad de voces presentes en una organización, comunidad o red* en el marco de procesos de participación orientados a la definición y consecución de una serie de objetivos colectivos. Los precedentes de los MIC surgen en la década de los años 70 de forma pionera en el ámbito corporativo de los EE.UU. como respuesta a la dificultad experimentada por multitud de directivos corporativos para impulsar procesos de cambio y desarrollo en organizaciones de gran tamaño. La razón de dicha insuficiencia cabe encontrarla es que las corporaciones multinacionales se tornaba ya en aquellas década organizaciones de gran volumen y complejidad en las que el equipo directivo encontraba importantes dificultades para hacer avanzar las directivas estratégicas de cambio en el conjunto de la organización mediante un enfoque pilotados desde el vértice de la pirámide de organizaciones que por al hacerse muy grandes se vuelven más jerárquicas, burocráticas y rígidas, limitando la creatividad y capacidad de innovación de las empresas.

El elenco de métodos de diálogo en grandes grupos surgen para *posibilitar una participación mucho más amplia* a las y los empleados, a los distintos sectores y departamentos de la empresa en la toma de decisiones en la organización. Así pues, este paradigma trasciende las iniciativas de cambio organizativas unidireccionales dirigidas de arriba-abajo e invita a que los procesos de cambio se hagan con una mayor participación y energía de cambio. Los métodos buscaban mejorar la colaboración dando cabida a una amplia variedad de aportaciones y obtener una mayor implicación y compromiso por parte de toda la organización, del conjunto del sistema. Estos métodos parten de la premisa de que las personas sienten mayor identificación y motivación por aquellas propuestas, iniciativas y proyectos en las que se sienten escuchadas y tenidas en cuenta y/o en cuya elaboración sienten que han contribuido directamente. Este enfoque difiere sustancialmente del abordaje tradicional a los procesos de cambio organizativo en los que desde una pequeña parte de la organización, normalmente desde la cúspide de la pirámide, se diseña un plan de cambio que se trata de que permee al conjunto de la organización. Según este enfoque *top-down* el equipo directivo analiza los problemas y las oportunidades, diseña las posibles estrategias de cambio y decide un curso de acción, que tratará de que sea posteriormente asumido de forma entusiasta y activa por el conjunto de la organización. La literatura científica sobre las limitaciones de este enfoque es abundante, así como la experiencia práctica en multitud de organizaciones que, como veremos en el apartado dedicada a la historia y estado de la cuestión de los métodos de inteligencia colectiva, es precisamente la limitación que ha favorecido la emergencia de este campo pionero del cambio y desarrollo sistémico.

Bunker y Alban (2007) definen los métodos de grandes grupos, precedentes directos de los

métodos de inteligencia colectiva, como “métodos para transformar *sistemas enteros* (Whole Systems)” basándose en dos potentes premisas: “la alta implicación y un enfoque sistémico hacia la mejora” de las organizaciones, comunidades, redes y sistemas. Con alta implicación se refiere a “involucrar a las personas en transformar su propio sistema, incluyendo a las diferentes personas, funciones e ideas que afectan o puede ser afectadas por el trabajo”. De este modo, los enfoques participativos contribuyen a iniciar cambios sistémicos de alto impacto que conducen a mejoras sostenibles en el tiempo. Al involucrar al conjunto de la organización, al conjunto del sistema, a la amplia variedad de voces, ideas y funciones presentes en la colectividad humana de que se trate, los métodos de inteligencia colectiva pueden liberar una gran energía de cambio porque las personas se sienten escuchadas, tenidas en cuenta y participan del proceso de cambio por lo que se comprensión del proceso de cambio, su identificación con él y su implicación para el desarrollo de los resultados de dicho trabajo colectivo será mayor.

En las últimas décadas han surgido una amplia variedad de enfoques y modelos para estructurar este tipo de procesos de cambio que, lejos de limitarse al entorno corporativo estadounidense, se han extendido por todo tipo de organizaciones, comunidades y redes a lo largo de todo el mundo. A lo largo de esta investigación hemos podido comprobar cómo estos métodos de inteligencia colectiva se han puesto en práctica en sistemas como el sanitario, el de la energía, los transportes, en el ejército o en la planificación urbanística, en empresas grandes y pequeñas y en comunidades y movimientos sociales. A partir de los años 2000 estos métodos de inteligencia colectiva se han aplicado con creciente intensidad en entornos gubernamentales en el marco del codiseño y coejecución y de políticas públicas con participación ciudadana.

Bunker y Alban (2007) señala una serie de características que los métodos de inteligencia colectiva tienen común:

1. **Inclusión de todas las voces y actores (*stakeholders*):** al proceso de diálogo están invitadas aquellas personas y actores que tienen algo en juego y/o son afectadas por los asuntos que se están tratando, independientemente del nivel o posición que ocupen y si pertenecen o no a la organización. Por ejemplo, una empresa que desarrolle una actuación sistémica para la transformación de su organización puede invitar no solo a las y los trabajadores de la empresa sino también a clientes, proveedores e incluso a competidores. En una comunidad, se invitaría a las personas afectadas independientemente de su clase social, estatus, posición o poder. Así, en un proceso de cambio sistémico en una escuela podría invitarse a participar a estudiantes, personal, profesores/as, padres y madres, ciudadanos/as, vecinos/as y responsables políticos/as así como a cualquiera que sea relevante para el asunto en cuestión.

Así pues, la inclusión de todas las voces estaría estrechamente ligada a la efectividad y sostenibilidad de los cambios impulsados en dichos procesos de transformación ya que:

- La inclusión de la diversidad aumenta la riqueza de aportaciones, lo cual conduce a generar mayor innovación y mejores ideas y soluciones.
- Las personas se implican más activamente en la ejecución de las decisiones ya que, al haber sido escuchadas y sentir que su voz ha contado para la elaboración de las mismas, es más probable que las sientan como propias y tengan la motivación necesaria para impulsar su realización o, como mínimo, para no bloquear su desarrollo.
- Un sistema es un todo compuesto por diversas partes. Es muy difícil cambiar el todo desde la parte, mientras que incluyendo a las diferentes partes en el proceso, desde el diálogo puede conseguirse una adaptación y evolución del sistema mediante la reconfiguración de las relaciones entre las partes.

2. Concurrencia (*engagement*) de perspectivas diversas mediante actividades interactivas: las y los participantes participan en una serie de actividades destinadas a comprender mejor el sistema (organización, comunidad, red) lo cual les permite adquirir más contexto y ampliar su propia perspectiva.

Esto es relevante por al menos dos razones:

- La indagación del contexto y la inclusión de perspectivas múltiples antes de saltar a la elaboración de soluciones o a la acción permite tomar decisiones mejor informadas, más conscientes de la complejidad de los asuntos tratados y más capaces, por tanto, de aportar ideas innovadoras y portadores de valor.
- Exponerse al pensamiento de diferentes perspectivas y actores permite salir de la propia “burbuja mental” y comprender mejor la diversidad de puntos de vista en relación a un tema, la forma en que un asunto es percibido por diferentes personas y cómo éstas se sienten afectados por aquellos.

3. Oportunidad de influir: en esencia, los métodos de inteligencia colectiva gestionan procesos de diálogo entre personas y actores con niveles de rango y de poder entre actores con desigual estatus pero generan un marco nivelador de estas desigualdades al proporcionar oportunidades para que *todas las voces sean escuchadas* y tengan la oportunidad de *influir* sobre los asuntos a tratar.

4. Búsqueda de terreno común: muchas de estos métodos de inteligencia colectiva ponen el énfasis no tanto en la resolución de conflictos o la resolución de todas las diferencias como en la búsqueda de terreno común, es decir, se centra más en lo que personas diversas comparten que en todo aquello en lo que no están de

acuerdo para que puedan avanzar hacia el futuro en base a conceptos, ideas y objetivos compartidos.

En mi práctica profesional como facilitador de procesos de cambio sistémico he tenido la oportunidad de trabajar junto a otras y otros profesionales de este campo en muy diferentes tipos de organizaciones, empresas, administraciones, movimientos, redes, procesos de participación ciudadana y de codiseño de políticas públicas. Lo apasionante de este trabajo es la inteligencia colectiva que se despierta, la tensión creativa que genera la diversidad y el desbloqueo de posibilidades y potencialidades latentes en la colectividad. Desde el rol de facilitador no apporto soluciones ni mi propia opinión en ningún momento a las partes implicadas pues que se considera que ellas son las protagonistas de su propio proceso de cambio. La mediación y la facilitación se establecen sobre una serie de principios como la neutralidad, la confidencialidad y el protagonismo de las partes según los cuales el rol de la persona encargada de facilitar el proceso de cambio crear una arquitectura de la comunicación y diseña un proceso que permite al sistema evolucionar, acceder a su propia sabiduría y recursos internos y encontrar por sí mismo el camino hacia la toma de las decisiones y la confección de las soluciones necesarias. En ese sentido, la figura de la persona facilitadora no aconseja ni aporta soluciones externamente en cuanto a los contenidos de lo que se dialoga y por ello trata constantemente de devolver el poder al grupo y de hacerle consciente de su capacidad para dirigir su proceso de cambio. En esta investigación se pretende estudiar de forma exhaustiva los métodos de cambio actualmente existentes a fin de realizar una comparación sistemática entre todos ellos en base a una serie de criterios de éxito considerados determinantes.

2.2.1. Múltiples denominaciones para una misma realidad: hacia la homologación conceptual de los Métodos de Inteligencia colectiva

La primera dificultad que presenta el estudio del campo de los Métodos de inteligencia colectiva es que es una disciplina reciente, con un grado de desarrollo incipiente, que carece de definiciones universalmente aceptadas y de criterios comunes de evaluación de los métodos. De hecho, la expresión “métodos de inteligencia colectiva” no es la única que se emplea para referirse a ellos sino que la literatura académica revela una amplia variedad de términos más o menos equivalentes para referirse a ellos. Por ejemplo, una simple búsqueda en el buscar de bibliografía CercaBib con la clave “The World Café”, por tomar como ejemplo un método ampliamente conocido, arroja 2.205 resultados, en que los autores se refieren a dicha metodología de diferentes maneras, denominándolo más o menos indistintamente como un “large group method” [métodos de grandes grupos] (Fullarton, C. & Palermo, J. 2008), “employee engagement” event [evento participativo para los empleados] (Burke, 2010), “group wisdom discussion” method and “strategic workshop” for organizational development [método de sabiduría grupal y taller estratégico para el desarrollo organizativo] (Chang & Chen, 2015) “Community engagement Process” [proceso de participación comunitaria] (Sheridan et Al., 2010; Sadare, 2012), como un espacio para el diálogo participativo en el que compartir perspectivas diversas (Dawkins & Solomon, 2017) y en el que reunir a miembros diversos de la

comunidad en torno a conversaciones orientadas a soluciones a problemas locales apremiantes. **Fouché (2011)** se refiere a él como un “conversational process” [proceso de conversación] o, como la originadora del método The World Café, la autora Juanita Brown, lo describe como “un proceso de diálogo y conversación” que reúne a las personas en torno a cuestiones de interés.

Como veremos más adelante, el surgimiento de estos métodos se encuadra en el campo del Desarrollo Organizativo (OD) y la Gestión del Cambio (CM) participativos (**Burke, 2021**), un conjunto de prácticas para la transformación de las organizaciones desde la implicación colaborativa de todas las personas que nace como respuesta a los límites a la adaptación y la innovación de los modelos organizativos tradicionales imperantes, caracterizados por una mayor rigidez y jerarquización. La enumeración presentada es tan solo una muestra de la variedad de denominaciones empleadas para este conjunto de metodologías, y la lista podría alargarse considerablemente si quisiéramos ser completamente exhaustivos, pero esta selección da muestra suficiente de la inexistencia de una denominación comúnmente aceptada para englobar y delimitar el campo de los métodos de inteligencia colectiva. No obstante, no todas las definiciones empleadas tienen el mismo recorrido y hay algunas que hay tenido más influencia en el campo.

Se presentan a continuación algunas de las definiciones más comunes y se justificará el por qué de la elección “métodos de inteligencia colectiva” como la categorización más clara y omnicompreensiva para abarcarlos a todos ellos, y que es en torno a la que se desarrolla esta investigación. Varios autores se refieren a este conjunto de enfoques como **métodos de grandes grupos** [“large group methods”] (Palermo, 2008; Sousa, 2016; Bertunek, 2016) a los que se refieren como métodos para involucrar al sistema completo en el proceso de cambio organizativo. El precedente de dicha denominación puede encontrarse en los trabajos de **intervenciones en grandes grupos** [Large Group Interventions] autores como Barbara B. Bunker, profesora emérita de psicología de la State University of New York y Billie T. Alban, consultora de desarrollo organizativo en empresas, publicaron en 1996 el manual “Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change”, cuya tercera edición fue publicada en 2021, y que supuso un intento de recopilación sistemática de los métodos de cambio en organizaciones y sistemas. En estos trabajos no se menciona aún la noción de inteligencia colectiva, cuya primera cita académica data de 1989, y cuya extensión se vive a partir del año 2005, como demuestra el hecho de que los 500 de los 552 artículos en Web of Science que portan el término “inteligencia colectiva” en el título se escribieron a partir del año 2005. (Soilen, 2019).

Otros autores se refieren a ellos como **procesos de participación comunitaria** [“Community engagement Process”] (Sadare, 2012; Sheridan, 2010) entendidos como un instrumento para la participación de asociaciones vecinales y la implicación de las comunidades locales en torno a asuntos de interés común, como por ejemplo, la gestión y renovación de terrenos baldíos. Otro término utilizado indistintamente es el de **métodos de diálogo**, que figura en el título de obras

de referencia de McDonald y Bammer como la recopilación de métodos “Research integration using dialogue methods” (2009) o “Dialogue methods for knowledge synthesis” (2016), aplicados específicamente a la síntesis del conocimiento entre diferentes disciplinas y que los autores definen como métodos de diálogo para la integración de la investigación, sintetizando el conocimiento relevante proveniente de diferentes *stakeholders* y disciplinas científicas, y presenta 14 métodos de diálogo (tales como Citizen’s Jury, Consensus Conference, Delphi Technique, Future Search Conference, Open Space Technology, Scenario Planning o Appreciative Inquiry) y los divide en dos categorías fundamentales atendiendo a su finalidad: métodos para integrar valoraciones y comprender un problema de forma amplia, y métodos para comprender aspectos específicos de un problema.

Otra interesante recopilación de métodos de diálogo fue realizado por Parker y Duignan (2005) bajo el título “*Dialogue Methods: a Typology fo Community Dialogue Processes*” que agrupa todos los métodos de diálogo en 10 tipologías diferentes en base a sus similitudes metodológicas y los define como “*procesos de diálogo comunitarios*” y señala dos elementos clave que comparten todos ellos: la deliberación: entendida como la consideración ponderada de la evidencia disponible a través de la discusión y el debate que incluye una variedad de visiones y perspectivas, ofreciendo la posibilidad de reevaluar las posiciones iniciales; y la inclusividad: entendida como la participación de una amplia variedad de individuos y grupos en el proceso, incluyendo aquellos grupos que previa o tradicionalmente no se habían visto representados en las discusiones entre las partes afectadas o *stakeholders*.

Esta definición señala dos elementos clave a los que prestar atención a la hora de analizar los diferentes métodos, pues lo que tienen en común bajo su diversidad de formas es la búsqueda de una mayor calidad deliberativa entre un mayor número de personas o voces, generando espacios y procesos de diálogo igualitario en los que las personas pueden exponer sus razones, preocupaciones y argumentos y que estas sean tenidas en consideración, generando un intercambio de consideraciones que, bajo un marco de reglas comúnmente aceptadas, conduce a la integración de diferentes puntos de vista, al refinamiento o evolución de las posiciones iniciales y a la conformación de una voluntad común, en línea con la teoría habermasiana de la democracia deliberativa.

Sin embargo, entendemos que la deliberación y la inclusión son bienes en sí mismo en términos de proceso pero no nos dice nada sobre la calidad de los resultados obtenidos mediante los procesos de diálogo colectivo. Es decir, podría pensarse que la deliberación inclusiva en grupo podría ser positiva en el sentido de que da la oportunidad a voces previamente silenciadas a ser escuchadas, y a consideraciones, ángulos o perspectivas valiosas a ser integradas en la conversación, pero ello no nos dice nada sobre la calidad de los resultados obtenidos en conjunto a través de esos procesos. Es más, desde una determinada visión tecnocrática podría pensarse que, más que invitar a más personas a la deliberación común, el camino sería dejar la toma de decisiones únicamente en manos de los y las expertas, que son quienes poseen las

respuestas definitivas y la forma de conocimiento superior. La visión que propone la metodología de investigación comunicativa propone el diálogo en un plano de igualdad del conocimiento científico y del conocimiento de la vida, de modo que los y las investigadoras aportan los conocimientos y evidencias más actuales y sólidas proporcionadas por la ciencia, mientras que los actores sociales proporcionan el conocimiento proveniente de sus propios contextos de vida, que incluye el saber procedente de la experiencia vivida y aspectos subjetivos como las necesidades y aspiraciones de las personas.

Lo novedoso, lo interesante de la perspectiva de la inteligencia colectiva es que propone que la deliberación inclusiva conduce a resultados en conjunto superiores, de modo que la colectividad puede pensar como si tuviera “un gran cerebro” (**Mulgan, 2022**) cuya capacidad cognitiva es superior a la suma de todas las partes. En ese sentido, consideramos que denominar a todos estos métodos como Métodos de inteligencia colectiva es una buena definición en tanto que hace referencia al fin último que persiguen este amplio abanico de métodos. Aún si se considera que obtener una mayor inclusión y una mayor deliberatividad en la toma de decisiones colectivas conduce a una sociedad más democrática y justa, la noción de inteligencia colectiva hace referencia así mismo a los resultados, y esta es una hipótesis más interesante e integradora. El *triángulo de la efectividad grupal* (Arrow et al., 2000; Schwarz, 2002) señala que la efectividad de un grupo a la hora de alcanzar sus objetivos depende de tres factores interrelacionados, como son 1) las personas, 2) el proceso y 3) los resultados. Según Schwarz (2002) para que un grupo sea efectivo, es decir, para que tenga la capacidad de lograr los resultados o efectos esperados a través de sus acciones, debe ser capaz de gestionar diferentes tipos de procesos, que incluyen la toma de decisiones, la gestión emocional y del conflicto, el diseño y gestión del trabajo, la gestión de reglas de pertenencia y relación con el entorno, etc. El meta proceso del que dependen los demás procesos es la capacidad de aunar, filtrar, conectar y priorizar la información a fin de dar sentido a la realidad en que el grupo u organización opera, convirtiéndola en información colectivamente valiosa, capaz de establecer un “mapa de la realidad” que permita tomar decisiones acertadas. El proceso de creación de sentidos puede ser confuso y sometido a juegos de poder, pero también potencialmente a una búsqueda colaborativa de la verdad o de un bien común que incluya y trascienda los intereses particulares y los diferentes sesgos.

Los métodos de inteligencia colectiva generan espacios de deliberación inclusiva que conducen a los grupos a su mayor potencial mediante la confrontación e integración fundamentada de perspectivas, intereses, razones y personas diversas. Esta definición conecta las tres dimensiones señaladas por Arrow de proceso, personas y resultados, e incluye y trasciende las definiciones de métodos participativos que se limitan a los aspectos procesuales. Desde esta investigación proponemos un marco de criterios para evaluar los “resultados” alcanzados por un grupo o colectividad y argumentaremos por qué la innovación, la eficacia y la implicación de las partes, como medidor proxy de la calidad democrática de un sistema, son medidas relevantes para la evaluación del desempeño de los grupos. De esta manera, la investigación conecta el análisis de dimensiones procesuales, con criterios como la inclusión y la deliberatividad,

evaluadas a través del análisis de actos comunicativos, con dimensiones relativas a los resultados de los procesos grupales.

2.2.2. Ejemplos de uso de métodos de inteligencia colectiva

A continuación se exponen brevemente dos ejemplos que ilustran el potencial de los métodos de inteligencia colectiva para catalizar procesos de cambio profundo y duradero. El primero de los ejemplos corresponde a *The Water Forum*, un caso pionero de amplio alcance en el diseño colaborativo de políticas públicas para la gestión entre múltiples agentes de un problema de gran envergadura como es la sequía y la gestión de la escasez de agua en el norte de California en la década de los años noventa. El segundo ejemplo refiere a un caso que este autor cuenta en primera persona como parte de su práctica profesional como facilitador, en este caso en el marco de la creación de la *Red de Promotores de Salud de Castillo y León*, una red de colaboración entre diferentes entidad de las administraciones municipales y autonómicas castellanoleonsas a lo largo de un proceso iniciado en el mes de mayo de 2018 y cuya finalización está prevista para mes de mayo de 2020.

The Dialogue Project, un proyecto de investigación y experimentación conducido por el *Organizational Learning Center* del MIT ha estado llevando a cabo una serie de experimentos prácticos para crear diálogos y explorar su impacto. La evidencia disponible hasta la fecha sugiere que los procesos de diálogo que incluyen a todas las voces pueden producir cambios profundos en los individuos y grupos. Isaacs (1999) describe el caso de un proceso de diálogo entre representantes sindicales y de la patronal en una fábrica de acero en el cual las partes pudieron ir más allá de los marcos mentales que habían estructurado su forma de pensar y determinado la relación entre ambas partes, explorando terreno común, intereses compartidos y redefiniendo y ampliando sus propias identidades como parte de los efectos transformacionales del diálogo.

Un líder sindical que había participado en los diálogos declaró: *“Hemos aprendido a cuestionar algunas categorías y etiquetas fundamentales que nos estábamos poniendo los unos a los otros [...] Etiquetas como por ejemplo “patronal” y “sindicato”. El presidente del sindicato declaró: “Hemos dejado de hablar del pasado. No hemos vuelto a sacar a la luz todo el daño y la desconfianza de los últimos 20 años [...] Es importante ir más allá de esas etiquetas que al mismo tiempo te protegen pero te limitan.”* Este grupo en particular transformó una relación de 50 años de historia de rivalidad en una de indagación honesta y profunda sobre modos de pensar no examinados y que se dan por supuesto. Este replanteamiento de las categorías permite abrirse a comprender la perspectiva del otro, abre un espacio nuevo de escucha transformadora. Otro ejemplo de diálogo transformador en el marco de *The Dialogue Project* (Isaacs, 1999) es el proceso para la reforma de la sanidad que incluía a gerentes de hospitales, médicos/as, enfermeros/as, agentes de seguros, técnicos y legisladores/as embarcados en una indagación colectiva sobre las premisas subyacentes, fuerzas y modelos mentales que hacían que el funcionamiento del sistema sanitario fuera tan “caótico”. En una de las sesiones un terapeuta

experimentado dijo: *“Es chocante darte cuenta de la esquizofrenia que sufres en el sentido de cuán diferente es el trato que dispense a mis pacientes y la forma en que trato con todos vosotros”*. Con ello hacía referencia al mecanismo de autoprotección de los profesionales de la salud frente al dolor que produce tratar con la enfermedad, al coste de incurrir en el aislamiento, la competitividad fuera de lugar y la descoordinación. El diálogo inició una exploración de dinámicas que estaban influyendo poderosamente el funcionamiento del sistema sanitario.

Otro caso de interés proviene de la experiencia directa del autor como profesional de la facilitación. Se trata del proceso de creación de la *Red de Promotores de Vida Saludable de Castilla y León*, un proceso de diálogo de dos años de duración orientado a la creación de una red de colaboración entre los ayuntamientos de las 15 ciudades más pobladas de Castilla y León junto a 9 entidades autonómicas (una por provincia) dedicadas a la promoción de la salud pública. El desarrollo de esta Red se produce como consecuencia del *IV Plan de Promoción de la Salud en Castilla y León* y tiene por objetivo generar nuevas formas de colaboración entre administraciones, de crear conocimiento en red, una mejor asignación de los recursos, la creación de redes de apoyo mutuo y el fortalecimiento de la acción conjunta de las instituciones a través de la coordinación y sinergia entre la actuación de las diferentes administraciones.

En la indagación previa a la puesta en marcha de la Red las y los técnicos municipales y autonómicos expresaron sus experiencias previas en relación a iniciativas en Red que no eran “verdaderamente colaborativas” y que “estaban en verdad vacías de contenido real”. Asimismo, señalaban la importancia que concedían a que “las diferentes administraciones trabajen de forma coordinada” para evitar la dispersión de esfuerzos y conseguir una mayor eficacia, de modo que las diferentes administraciones “remen en la misma dirección” y que haya “conceptos compartidos” y “mayor coherencia entre las políticas públicas de promoción de la salud desarrolladas en la región”. El proceso de creación de la Red se extiende a lo largo de dos años y se compone de una serie de encuentros colaborativos presenciales y *online* en los cuales los actores implicados desarrollan, con la ayuda de un equipo de facilitación que dinamiza el proceso de diálogo, un marco para la gobernanza autónoma de la Red orientada a la consecución de objetivos definidos por ellos mismos y en base a los valores y visión creada por los propios participantes. A fecha de abril de 2019 la Red se halla en el ecuador de su proceso de creación y los participantes expresan su satisfacción por desarrollar modos de trabajo verdaderamente colaborativos, generando nuevas oportunidades, iniciativas de apoyo mutuo, compartición de conocimientos y buenas prácticas en la forma de un catálogo común de buenas prácticas y aumentando su capacidad de influencia en el desarrollo de políticas de promoción de la salud más eficaces en Castilla y León. Mientras el verdadero alcance del impacto de los resultados conseguidos por la acción de la Red se verá plenamente en el medio y largo plazo, cabe destacar los avances logrados en cuanto a mejora de ambiente laboral, innovación y puesta en común de recursos entre las diferentes administraciones participantes en la Red.

2.3. El giro dialógico de la sociedad, las ciencias sociales y el liderazgo en las organizaciones

El pedagogo y teórico de la educación Paulo Freire señaló en la década de los sesenta la importancia y la necesidad del *diálogo* para quienes desempeñan funciones de liderazgo. Desde entonces, han surgido numerosas conceptualizaciones y marcos teóricos que han tratado de explicar qué define y caracteriza el liderazgo eficaz. En el presente apartado se esboza la conexión entre varios conceptos íntimamente relacionados y en los que se sustenta esta investigación, como son el giro dialógico de las sociedades y la emergencia de estilos de liderazgo más comunicativos y dialógicos en el marco de empresas y organizaciones más abiertas, deliberativas y flexibles. En él se presentan los elementos teóricos que permiten contextualizar y fundamentar la importancia de los métodos de inteligencia colectiva entendidas como procesos de diálogo inclusivo que tienen por objetivo la transformación de un sistema a través de la participación colaborativa y tendente a la horizontalidad de una amplia variedad de actores o partes de dicho sistema. Este tipo de procesos o métodos de inteligencia colectiva adquieren especial relevancia en el marco de la sociedad red, en la cual el poder dejar de estar concentrado en centros de control individual y pasa a estar distribuido en redes compuestas por múltiples actores conectados por relaciones no necesariamente jerárquicas, lo cual convierte los mecanismos tradicionales de ejercicio del poder basados en el control y la coerción en menos eficaces y adecuados.

La irrupción del campo de los métodos de cambio sistémico o métodos de inteligencia colectiva se produce en el contexto de un mundo sometido a procesos de cambio acelerado impulsados por la revolución tecnológica y por la convergencia de crisis sistémicas múltiples que se retroalimentan entre sí, como la crisis económica, ambiental, financiera, social, política y de valores. El creciente ritmo e intensidad de las disrupciones somete a las organizaciones y sistemas a un estrés adaptativo adicional que motiva la búsqueda de nuevas estrategias que permitan el desarrollo, evolución, cambio y emergencia de los sistemas. En un contexto en el que ningún actor individualmente posee la capacidad para resolver los complejos problemas y retos colectivos a los que nos enfrentamos, enfoques basados en la colaboración en red se muestran como más eficaces, ágiles, adaptables e innovadores.

En un apartado específico se describen los diferentes tipos de redes presentes en la sociedad red así como los estilos de liderazgo más propicios para la gestión y desarrollo de las redes colaborativas, introduciendo el concepto de “catalizador de procesos” para la figura emergente en dicho tipo de red. Se analiza asimismo el papel central del diálogo en el ejercicio del liderazgo en la sociedad red y se abunda en la noción de que, más allá de las características del o la líder analizadas de forma individual, es necesario tener en cuenta las prácticas de liderazgo desarrollados en una determinada organización o sistema.

Así pues, el estudio de los métodos de inteligencia colectiva o procesos de cambio a través del diálogo se circunscriben en la comprensión de las prácticas de liderazgo dialógico emergentes en todo el mundo desde mediados de la década de los años 70. Se introduce el campo de estudio de los procesos de cambio y desarrollo de sistemas y se introduce el concepto de métodos de inteligencia colectiva. Se presentan la amplísima variedad de metodologías de cambio sistémico hoy presentes, la actual ausencia de criterios de validez y eficacia y la necesidad de establecer un nuevo estándar de rigor y fiabilidad en dicho campo mediante el contraste de las diferentes prácticas existentes con la evidencia científica disponible.

La comparación que mejor permite ilustrar la empresa que se propone esta investigación sería aquella que compara el actual estado del campo de los métodos de inteligencia colectiva, en el cual abundan una amplia gama de prácticas, metodologías e intervenciones cuya eficacia no ha sido establecida de manera sistemática ni está establecida en evidencias científicas con la fiabilidad y rigor que ofrece la práctica médica. Una organización, red o sistema que busque una metodología de cambio sistémico se enfrenta a una amplia variedad de métodos entre los cuales le puede resultar francamente difícil elegir, pues cada comunidad de facilitadores y practicantes tiene preferencia por su propio método y dependerá, por tanto, de historias de éxito individual o de buenas referencias que otras personas le hayan recomendado pero no dispondrá de un criterio seguro y universal para determinar qué métodos de inteligencia colectiva son más apropiadas para cada caso y, en concreto, para el reto al que esta se enfrenta. En este apartado, por tanto, se establecerán y justificarán los criterios de evaluación de las diferentes métodos de inteligencia colectiva.

Como parte del *giro dialógico* de las ciencias sociales y de las sociedades ha proliferado en las últimas décadas una abundante literatura científica que aborda el rol del diálogo para liderar el cambio tanto en organizaciones, escuelas y empresas como en movimientos sociales. Este giro dialógico se expresa y manifiesta a través de la creciente demanda social de participación y diálogo como vía para una profundización democrática en la cual la ciudadanía adquiere un mayor protagonismo en la toma de decisiones que afectan a sus vidas así como en la elaboración de soluciones, medidas y políticas encaminadas a la transformación social y organizativa.

El giro dialógico de las sociedades se produce en el contexto de la transición de la sociedad industrial a la sociedad de la información, la cual se basa más en los recursos intelectuales que en los recursos naturales. **Valls (1999)** citando a Castells (1997 :58) afirma: *Por primera vez en su historia, la mente humana es una fuerza productiva, no sólo un elemento dentro del sistema de producción.* Y continúa la autora: *El recurso a la mente como elemento fundamental es un punto decisivo en la capacidad de innovación y de creación, de aceleración de los cambios*". (Valls, 1999). La autora cita los casos de países que son líderes en alguna de las nuevas industrias tecnológicas a pesar de no disponer de grandes reservas de materias primas o de una larga tradición industrial, como puede ser el caso de Singapur (especializada en la investigación sobre microprocesadores) o de Finlandia (país líder en telecomunicaciones).

Esta primacía de los recursos humanos e intelectuales en la sociedad de la información se ve agudizada por la presencia de nuevos elementos de cambio disruptivo que imprimen una presión adicional a las sociedades, gobiernos, empresas y organizaciones en general a tomar

decisiones en contextos de volatilidad, impredecibilidad e incertidumbre. La globalización, la competencia creciente, las disrupciones climáticas provocadas por la crisis ambiental, los nuevos marcos regulatorios, la revolución digital y la emergencia de nuevas formas de economía social y cooperativa, así como la llamada “economía colaborativa”, generan un estrés adaptativo adicional.

El futuro de las empresas pasaría, por tanto, por potenciar el diálogo y la colaboración en el seno de la organización y entre la misma y los distintos actores con los que mantiene relaciones de interdependencia. Los modos de trabajo están cambiando para mejorar la productividad, estimular el crecimiento y liberar el potencial creativo de los trabajadores a medida que las empresas buscan soluciones innovadoras en un contexto de creciente competitividad. El modelo tradicional de liderazgo vertical con jerarquías y roles claramente definidos está dando paso a un modelo más colaborativo que empodera a los empleados y desdibuja las líneas entre jefe y trabajador. **(Lash, 2007)**. A medida que más empresas se adaptan a la nueva cultura de la innovación abierta emerge una figura, el o la líder colaborativa, que cuenta con una serie de características personales, actitudes y herramientas marcadamente distintas de los roles tradicionales de gestión y liderazgo propios de la revolución industrial. Colaboración proviene del latín *co-laborare* e implica “trabajar conjuntamente” de modo que, “si se reúne a la gente apropiada, de manera constructiva y con buena información, el grupo creará visiones y estrategias auténticas para lidiar con preocupaciones compartidas por la organización o la comunidad “desde perspectivas que son más que la suma de las visiones particulares de los individuos y partes colaboradoras. **(Chrislip&Larson, 1994)**.

El liderazgo dialógico y en colaboración mejora la capacidad de innovación de las empresas, potencia la creatividad y aumenta la capacidad de respuesta, cambio y adaptación ante situaciones de estrés organizacional. **Kashtan (2015)** señala que el liderazgo colaborativo favorece la apropiación de la decisión o solución por parte de las personas involucradas, ya que la sentirán como suya y estará dispuesta aceptarla incluso cuando no fuera la que preferían. La decisión o solución así obtenida goza de una energía y un impulso que la decisión/solución impuesta no. De este modo, aumenta el sentido de pertenencia y la implicación de las y los trabajadores, ya que al aumentar su protagonismo y nivel de intervención en la concepción e implementación de las decisiones y soluciones, posibilita la emergencia de nuevos liderazgos y empodera a los miembros de la organización en su conjunto. A continuación se ilustra con dos casos concretos cómo la colaboración puede desempeñar un papel clave en el éxito empresarial.

En la época en que Apple se disponía a sacar el iPod, Sony lanzó su primer prototipo de MP3, Apple tardó tan solo ocho meses en diseñar e iniciar la producción del iPod, gracias a un esfuerzo de colaboración que implicó a departamentos y equipos de toda la empresa, así como con redes colaboradoras externas. **(Lash, 2012)**. Sony, sin embargo, tardó tres años en diseñar y lanzar el MP3 debido a interminables disputas internas y a una cultura organizativa que estimulaba la competición entre departamentos. que se suponía deberían haber colaborado. Inicialmente, no había nada que indicara que Apple fuera a ganar esa carrera. Apple no ganó porque tuviera mejor tecnología que Sony, tanto es así que incluyó en su dispositivo elementos diseñados por

Sony, como la batería. El resultado, sin embargo, es que el proyecto de Sony encalló y falló a la hora de crear un producto elegante, sencillo e innovador a tiempo. A pesar de que la colaboración habría reportado beneficios para toda la organización y para cada uno de los departamentos, esta no se produjo, con resultados desastrosos para todos. (Hansen, 2009).

Las personas en puestos ejecutivos y de mando tienen un papel determinante a la hora de incentivar la colaboración y la cultura del diálogo en toda la organización. Las ventajas de esta espiral virtuosa de diálogo y colaboración son numerosas, tal y como demuestran numerosos ejemplos, como es el caso de la multinacional **Procter&Gamble (HBR, 2007)**. A principios de los 2000, P&G había visto caer su valor en bolsa en un 50%, sus acciones habían perdido valor por 85mil millones de dólares y a pesar de su considerable inversión en I+D+i, su tasa de innovación exitosa permanecía en un insatisfactorio 35%. El nuevo CEO de la compañía, Lafley, consideraba que la colaboración sería determinante para que P&G recuperara su valor y mejorara su rendimiento en términos de innovación. Se comprometió a convertir P&G en la “empresa más colaborativa del mundo” y puso en marcha un estudio que demostró cómo las innovaciones más rentables provenían bien de la colaboración entre diferentes departamentos y unidades de la empresa bien de la colaboración con investigadores externos.

Lafley estableció 20 “comunidades de práctica” interdisciplinares y decidió que el 50% de todos los productos, ideas y tecnologías de la organización serían desarrollados por fuentes externas. Estas iniciativas de colaboración rindieron cuantiosos frutos. EN 2008, P&G había mejorado su balance de I+D+i en un 60%, había duplicado su tasa de innovaciones exitosas y había disminuido los costes de la innovación. En ese período, desarrolló varios productos innovadores fruto de la colaboración entre múltiples agentes, como el producto blanqueador dental *Crest White Strips*, entre otros. Abunda la literatura que describe los beneficios del diálogo y la colaboración en las organizaciones y sistemas a la hora de fomentar la capacidad de innovación, rentabilidad y crecimiento en las empresas es extensa, y se estudiará y referirá detalladamente en el apartado de revisión bibliográfica de las diferentes métodos de inteligencia colectiva y metodologías de cambio a través del diálogo, recogiendo evidencias sobre el grado de validez e impacto de estas herramientas de liderazgo dialógico y en colaboración para sistemas complejos.

2.4. Metodología de investigación comunicativa: actos comunicativos dialógicos y actos comunicativos de poder

En los MIC pueden apreciarse dos características recurrentes. La primera sería la búsqueda de una mayor *inclusividad*, entendida como incorporación de más voces, de una mayor diversidad de perspectivas y de personas. La segunda característica común sería la *dialogicidad*, es decir, el énfasis en la creación de marcos de diálogo igualitario, en el que importa más el valor de las razones y argumentos que aportan las personas, que condiciones externas como su estatus socioeconómico, su posición jerárquica, su adscripción de género

o identidad religiosa o étnica. Esto no implica que todas las opiniones valgan lo mismo sino que se mide a todas las opiniones por el mismo baremo, en base a la pretensión de veracidad de las alocuciones de los interlocutores, evaluadas según una serie de reglas de la deliberación comúnmente aceptadas.

Esta premisa, que podría parecer evidentemente en sí misma, es un modo de comunicación que dista considerablemente de las prácticas que observamos en la realidad, como por ejemplo en comités de dirección en que una determinada idea se ignora o pasa por alto cuando es una mujer quien la dice, y se aplaude y valida cuando, poco después, es un varón quien la comparte. Los MIC buscan trascender las diferentes barreras y formas de exclusión que se producen tanto por dinámicas grupales como por factores sociales estructurales en el afán por generar marcos comunicativos en los que prima la búsqueda en común de la excelencia que la valoración de las ideas por el juicio de valor que el grupo pueda hacer de los individuos. Esta idea se desarrollará ampliamente en el capítulo dedicado a la fundamentación teórica, pero apunta ya en la dirección clave de la tesis, según la cual la naturaleza de los actos comunicativos (ya sean actos comunicativos dialógicos, basados en la inclusión y la fuerza de los argumentos, o actos comunicativos de poder, basados en la imposición por la vía de la jerarquía y las relaciones de poder) es un elemento clave en el surgimiento de la mencionada Inteligencia colectiva.

Los métodos de inteligencia colectiva son en esencia métodos para guiar y encauzar el diálogo y la colaboración en grupos, y en particular, en grandes grupos. En función de quién participa en dichos procesos colectivos se pueden producir fenómenos de inclusión o de exclusión. En función de la naturaleza de las relaciones se producen fenómenos de igualdad y de desigualdad dentro del grupo. El marco de análisis de actos comunicativos permite comprender estos fenómenos de inclusión/exclusión y de igualdad/desigualdad en base al análisis de las interacciones que se producen en el seno del grupo. Estas categorías son arquetípicas, en el sentido de categorías “puras” o binarias, pero la realidad en los procesos grupales es que conviven diferentes gradientes de inclusividad y de dialogicidad. El marco de análisis de la metodología comunicativa permite observar y comprender estos procesos en detalle prestando atención al tipo de comunicaciones que se producen, diferenciando entre actos comunicativos *dialógicos*, basados en la igualdad, la búsqueda sincera del entendimiento mutuo y el consenso, y los actos comunicativos de *poder*, basados en la imposición del poder de una parte sobre la otra sin atender a las razones en juego. Es lo que Habermas denomina elocuentemente “el predominio de la fuerza de los argumentos sobre el argumento de la fuerza”.

El marco teórico para el análisis de las prácticas sistémicas seleccionados es el análisis de actos comunicativos, según el cual es posible evaluar el modo en el que se produce la comunicación y el modo en el que opera el poder en el seno de una determinada organización o grupo humano. Así, se realiza una distinción clara entre los *actos comunicativos dialógicos* y los *actos comunicativos de poder* (Sordé, 2010). Nos referimos a actos comunicativos *dialógicos* a las interacciones basadas en el consenso, la inclusión y la deliberación, es decir, en la fuerza de los argumentos. En

ellos, no se tiene en cuenta la posición jerárquica, estatus o condición de quien emite el acto comunicativo, sino únicamente su validez y virtud intrínsecas. Los actos comunicativos de poder, por el contrario, se basan en el argumento de la fuerza y de la jerarquía.

Nos apoyamos para la definición de los actos comunicativos en el marco presentado en Soler y Flecha (2010) en el artículo *Desde los actos de habla de Austin a los actos comunicativos. Perspectivas desde Searle, Habermas y CREA* en el que se establecen las coordenadas para el análisis de las interacciones comunicativas desde el punto de vista de la metodología. Las autoras parten del concepto de “actos de habla” estudiados, entre otros autores, por J. Searle (1969) para acuñar el concepto de “actos comunicativos” que abarcan “no solo los actos de habla sino también los que utilizan cualesquiera otros signos de comunicación, como el lenguaje del cuerpo, la entonación y los gestos”. (Soler y Flecha, 2010). Se introduce una distinción adicional entre actos comunicativos ilocucionarios (centrados en la búsqueda del consenso) y actos comunicativos perlocucionarios (centrados en la acción y la consecución de unos resultados determinados).

Se introduce una distinción adicional fundamental, a saber, la diferenciación entre *actos comunicativos dialógicos* y *actos comunicativos de poder*. En palabras textuales: “*para que un acto comunicativo sea dialógico tiene que cumplir dos condiciones: que esté basado en actos comunicativos ilocucionarios (por tanto, basado en la sinceridad y la búsqueda del consenso) y que predominen las interacciones dialógicas (basadas en un diálogo con ausencia de coacciones). Por el contrario, los actos comunicativos de poder incluyen actos comunicativos perlocucionarios (orientados a la consecución de una acción) y predominio de las interacciones de poder surgidas de la propia intencionalidad del hablante y/o de las desigualdades de la estructura social. (Flecha y Soler, 2010).*”

Por tanto, mientras los actos comunicativos dialógicos fundamentan su autoridad en la fuerza intrínseca de los argumentos, independientemente del rango, posición jerárquica, nacionalidad, orientación sexual, extracción social o cualesquiera otra circunstancia ajena al argumento emitido en sí, los actos comunicativos de poder fundamentan su autoridad en el argumento de la fuerza y la jerarquía o cualquier otro elemento diferenciador del estatus o rango social de quien emite dicho argumento.

Esta distinción permite establecer una cierta “meritocracia de las ideas” que invita a procesos deliberativos para la elaboración de soluciones y decisiones que integren la diversidad de voces e intereses presentes y que puedan aprovechar, al mismo tiempo, el potencial, creatividad y perspectivas de un espectro más amplio de personas dentro de la organización. El objetivo de la presente investigación no es otro que investigar la relación entre la preponderancia de actos comunicativos dialógicos o de poder, en las organizaciones y empresas, y analizar su impacto sobre los resultados que obtiene la organización en términos de innovación, calidad democrática y eficacia. Concretamente, como queda expuesto en las preguntas y objetivos de investigación, se estudia qué tipo de actos comunicativos promueven diferentes metodologías organizativas y

las implicaciones de las mismas para la organización.

En base a la revisión de la literatura especializada sobre análisis de actos comunicativos, y en particular en los trabajos de Habermas, CREA, Flecha, Soler y Searle referenciados, se realiza una tabla de elaboración que reúne los elementos que actúan a modo de indicadores del tipo de actos comunicativos predominantes en un contexto de interacción grupal. Estos indicadores se emplean en el capítulo V de trabajo de campo, tanto en la observación etnográfica como para el análisis del resto de información empírica recabada a través de *focus group*, cuestionarios, etc. Los indicadores se han perfeccionado a medida que el propio trabajo de campo avanzaba, ilustrando qué es lo que sucede concretamente cuando se producen interacciones comunicativas que favorecen la inclusión y la deliberación desde el diálogo igualitario y la búsqueda del consenso, y qué tipo de decisiones e interacciones caracterizan los actos comunicativos de poder, que no buscan el encuentro de una voluntad común con el otro sino la imposición por la fuerza de determinadas posiciones o intereses.

	Actos comunicativos dialógicos	Actos comunicativos de poder
Definición	Relaciones de comunicación basadas en la sinceridad, la libertad y el consenso sin coacción	Relaciones de poder basadas en la coacción y la imposición de la posición de fuerza de unas personas o partes sobre otras.
Se caracterizan por	<p><u>Basado en interacciones dialógicas</u>, es decir, en relaciones libres basadas en la sinceridad que buscan el consenso y tienen en cuenta a la otra parte</p> <p><u>Diálogo igualitario</u>: todas las aportaciones y opiniones se valoran por su contenido, no por quien las dice.</p> <p><u>Sistemicidad o inclusión de todas las voces</u>: se incluyen todas las voces en el diálogo. Con las voces nos referimos a las voces “del sistema”, es decir, que esté presente o como mínimo representada fidedignamente la voz de personas</p>	<p><u>Basado en interacciones de poder</u>, es decir, en relaciones basadas en la coacción, la imposición y /o el engaño y que buscan conseguir determinados resultados sin tener en cuenta a la otra parte.</p> <p><u>Monólogo o diálogo no igualitario</u>: una sola voz o perspectiva se presenta como la única válida y legítima</p> <p><u>Silenciamiento, exclusión o ausencia</u> de algunas de voces que forman parte del sistema.</p>
Indicadores	. <u>Posición dialógica</u> : se producen interacciones que invitan al diálogo. Ej. “exploremos juntos esta cuestión”, “construyamos la mejor solución”, “se escuchan perspectivas diferentes ante una cuestión”. Otro indicador es que se produce una evolución, cambio, matización, rectificación o enriquecimiento de una determinada posición inicial de alguna de las partes. “Al escucharte me he dado cuenta de que...”, “Ahora entiendo mejor tu punto de vista”.	. <u>Posición monológica</u> : se producen interacciones negadoras del diálogo. Ej. “Solo existe una respuesta posible”, “Yo te explico cómo se hacen las cosas”, etc.

	<p>. Se da la bienvenida a la <u>diversidad</u>: se acogen las voces no solo de una variedad de actores (<i>stakeholders</i>) sino también de perspectivas (ej. Pueden expresarse críticas, o ideas y pensamientos no hegemónicos o divergentes; dialogan diferentes disciplinas (concurrentes en pie de igualdad diferentes formas de conocimiento y se juzga a cada una de ellas por sus méritos). No siempre se expresa una única versión o idea</p>	<p>. <u>Homogeneidad, endogamia y pensamiento único</u>: solo participan y tienen influencia en el proceso personas de la misma extracción social; se refuerza el que todos tengan las mismas opiniones y se censura la expresión de ideas y formas de pensamiento diferentes a las establecidas como normales, implícita o explícitamente, en el grupo.</p>
	<p>. <u>Se distribuye el acceso a la palabra de forma igualitaria</u>: se anima a que las diferentes personas tengan la oportunidad de ser escuchadas (incluyendo también a aquellas con menor rango). Ej. Una persona que es más protagonista cede el espacio o la palabra a otros; o menciona y recoge intervenciones de otros</p>	<p>. <u>Acaparamiento de la palabra</u>: Quien es más líder habla más Ej. Las personas de más rango acaparan la palabra; se interrumpe o ignora las intervenciones de personas con menor rango. Ej. Una chica quiere hablar y nadie se da cuenta.</p>
	<p>. Se <u>otorga tiempo</u> y espacio suficiente para recoger <i>feedbacks</i> y escuchar a las personas afectadas o interesadas por la cuestión tratada.</p>	<p>. <u>No se otorga tiempo</u> o el espacio necesario para la participación de los puntos de vista interesados en relación a una cuestión relevante de interés común.</p>
	<p>. <u>No hay deliberación</u>: se recoge o incorpora una idea propuesta por una de las partes implicadas; se rescatan elementos de lo que la otra persona dice; se produce un cambio de perspectiva o parecer respecto a la posición inicial como consecuencia del diálogo</p>	<p>. <u>No hay deliberación</u>: no se da la oportunidad a que se escuchen ideas diversas; no se anima a que participen diversas personas; tienden a acaparar la palabra las mismas personas o grupos de población.</p>
	<p>. <u>Se diseña con</u>: se genera una verdadera colaboración para generar soluciones y decisiones junto con las personas afectadas por la cuestión e interesadas en ella.</p>	<p>. <u>Se diseña para</u>: se generan soluciones o decisiones sin escuchar a las personas concernidas por dichas cuestiones de forma que estas se imponen de forma unilateral.</p>

	<p>. <u>Lenguaje sincero</u>: se expresan abiertamente las propias motivaciones y se expresa un lenguaje sincero.</p>	<p>. <u>Engaño y ocultación de motivaciones</u>: no hay sinceridad en las intervenciones. Ej. Se esgrime un argumento que enmascara la voluntad o motivación subyacente.</p>
	<p>. <u>Búsqueda del consenso</u>: se realizan preguntas destinadas a entender el punto de vista de la otra persona. Esto se refleja también a través de gestos que buscan el entendimiento. “Yo quiero siempre y cuando tú también quieras o, como mínimo, consientas”.</p>	<p>. <u>Búsqueda de la imposición de un resultado con o sin consenso ni consentimiento</u>. Esto se refleja también a través de gestos que niegan el entendimiento y el encuentro con el otro. Ej. “Quiero esto a toda costa”, “Quiero conseguir esto de ti o a través de ti y no me importa cómo te sientas”</p>
	<p>. <u>Empatía y responsabilidad</u>: se tienen en cuenta las consecuencias de las acciones sobre los demás y no solo la intención: la persona se pone en el lugar del otro.</p>	<p>. <u>Ausencia de empatía y consideración por las consecuencias</u>: se tienen en cuenta solo la intención con que se emprende una acción o alocución y no los efectos e impactos reales que estas tienen sobre los demás: no se pone en el lugar del otro.</p>
	<p>. <u>Interacciones alentadoras</u>: que motivan la confianza, la solidaridad, el atreverse y permitirse contribuir y expresarse y una actitud activa, a menudo basadas en prejuicios.</p>	<p>. <u>Interacciones desalentadoras</u>: que desmotivan, minan la confianza, generan actitudes de pasividad y acatamiento acrítico, sumisión, desmotivación, insolidaridad, desigualdad, baja autoestima y escasas posibilidades de seguir su formación con éxito a Confianza</p>
	<p>. <u>Campo abierto</u>: Ideas en los márgenes del sistema llegan al centro del sistema.</p>	<p>. <u>Campo cerrado</u>: no existe la posibilidad de que ideas minoritarias, divergentes sean tomadas en consideración</p>
	<p>. <u>Se basa en evidencias</u>: muestra y expone con claridad la base que sustenta un razonamiento o argumento; las propuestas se basan en evidencias científicas contrastadas. La autoridad se basa en la solidez intrínseca de lo argumentado, no en la posición jerárquica o ascendencia de quien argumenta.</p>	<p>. <u>Se basa en ocurrencias espurias</u>: se argumenta sin justificar el fundamento de lo argumentado; se espera la acatación acrítica de la autoridad o rango de los expertos por el hecho de serlo.</p>

2.5. Criterios de evaluación de impacto en Métodos de inteligencia colectiva

La creación de multitud de Métodos de Inteligencia colectiva es indicativo de la pujanza de un nuevo desarrollo en el campo del cambio y desarrollo organizativo y es positivo en tanto representa una innovación en el modo de funcionar de las organizaciones. Pero innovación significa crear lo “nuevo”, que no implica necesariamente una mejoría. En la actualidad, el o la responsable de una empresa que quiera catalizar un proceso de cambio en su organización tendría dificultad para determinar qué tipo de proceso podría funcionar mejor para su necesidad concreta. Como criterio para tomar la decisión podrá fiarse de historias de éxito que haya escuchado (del tipo “En tal empresa lo hicieron y les fue muy bien”) o bien fiarse de la palabra de un determinado facilitador/a o equipo de facilitación que le asegure que “mi metodología funciona muy bien, la utilizo con muy buenos resultados”. Resulta difícil saber de quién fiarse o en qué metodología confiar puesto que con frecuencia las o los desarrolladores de nuevas metodologías escriben libros en los que explican las bondades de su enfoque y los resultados que esperan obtenerse con ellas, pero la realidad es que no existe a día de hoy un criterio de comparación sistemática de los resultados obtenidos con las diferentes actuaciones, de modo que pueda saberse con certeza qué metodologías sirven para qué tipo de situaciones o necesidades, qué resultados ofrecen y cuáles ofrecen mejores resultados.

Esta ausencia de mecanismos de evaluación sistemáticos es, a nuestro entender, un paso que el campo del desarrollo y cambio organizativo debe dar para poder dotar a los métodos de inteligencia colectiva de rigor y confiabilidad. Aportar ese rigor exigiría realizar una comparación sistemática y exhaustiva entre los métodos de inteligencia colectiva existentes, establecer una serie de criterios para su selección en base a evidencias científicas, apoyarse en la literatura científica de alto nivel disponible para determinar cuáles generan los mejores resultados y determinar cuáles son las que ofrecen mayores garantías y eficacia.

En el campo de la medicina, cuando una persona va al hospital sabe que el o la médico le aplicará los tratamientos en base no a su criterio personal, a su capricho o experiencia particular sino a las evidencias científicas establecidas por la ciencia médica, según las cuales en cada momento de la historia las y los profesionales de la medicina pueden conocer con certeza cuáles son los tratamientos que ofrecen los mejores resultados, los menores efectos secundarios, etc. Sin embargo, el campo del cambio y desarrollo organizativo no dispone de un método tal de contraste, evaluación y rigor. Establecer el método de investigación comparativa basada en evidencias científicas que permita introducir esa dimensión de rigor y fiabilidad en el campo de las metodologías de cambio sistémico o métodos de inteligencia colectiva es precisamente el objetivo de la presente investigación.

Pero, ¿es posible establecer este tipo de criterio de fiabilidad en un campo de las ciencias humanas como es la gestión del cambio sistémico? ¿Qué precedentes existen de ello? Esta investigación se apoya en el precedente del proyecto *Comunidades de aprendizaje* y la metodología comunicativa crítica desarrollada por el CREA (*Instituto de Investigación en Prácticas y Teorías Superadoras de Desigualdades*) mediante la cual se estableció un criterio de fiabilidad científica basado en evidencias en el campo de la educación en el marco del proyecto INCLUD-ED.

Como señalan Soler y Flecha (2010) “el análisis de los actos comunicativos dialógicos y de poder generados en estas relaciones nos aportará elementos imprescindibles para poder distinguir, en el marco de sociedades plurales, complejas y cambiantes, cuando en una relación existe igualdad y libertad o, por el contrario, desigualdad y coacción.”. En la presente investigación abundamos sobre la cuestión de cuáles son las implicaciones de la naturaleza de los actos comunicativos en las organizaciones y empresas sobre los resultados que estas obtienen en términos de innovación, calidad democrática y eficacia. La intuición de partida de la investigación es que, en línea con las apreciaciones de Steve Jobs que se exponen a continuación, aquellas organizaciones que promueven marcos de diálogo y deliberación para generar, elaborar y criticar en confianza diferentes ideas, soluciones y decisiones promueven la innovación y aprovechan mejor todo el potencial cognitivo y social de los y las participantes en las mismas.

Puesto que se pretende comprender mejor si, por una parte, los métodos de inteligencia colectiva favorecen la emergencia de actos comunicativos dialógicos, y por otra, y si el que haya más actos comunicativos dialógicos impulsa el aumento de la innovación, la eficacia y el *engagement* o implicación, a la hora de encontrar indicadores de mejora en los criterios fundamentales considerados, nos preguntamos:

- Innovación: ¿Contribuye la recreación de los Métodos de Inteligencia colectiva (MIC) a generar nuevas ideas, soluciones o propuestas de valor?
- Eficacia: ¿Contribuye la recreación de los MIC a producir resultados sostenibles, acuerdos duraderos y/o soluciones que resuelven los problemas de raíz)?
- Implicación: ¿genera un mayor sentimiento de compromiso y sentido de pertenencia en las partes implicadas (*stakeholders*), y/o un incremento de su participación en las acciones y su contribución los objetivos comunes?

	Innovación	Eficacia	Implicación
Definición	Capacidad para generar ideas soluciones o propuestas de valor.	Capacidad de generar soluciones que resuelven los problemas de raíz y de forma sostenible en el tiempo	Sentimiento de implicación y de forma parte de un proceso o ente colectivo que conduce al compromiso y/o la participación activa.
Indicadores	Se ha generado una o varias ideas nuevas en el proceso, que van más allá de las propuestas iniciales de los	Las partes implicadas encuentran una solución con la que están satisfechas y en la que se sienten	Actores o partes no implicadas, hostiles o indiferentes al proceso se suman al mismo e incorporan su punto de vista a

participantes	incluidas y tenidas en cuenta	proceso
Se han encontrado formas o vías para desbloquear una cuestión o solucionar un problema con un nuevo enfoque	Se resuelven conflictos entre diferentes partes al encontrar soluciones que atienden sus necesidades	Se construye un entendimiento común que constituye la base de una acción compartida
Los participantes describen sensaciones de creatividad, inventividad, energía, flujo de ideas etc.	Se describen resultados positivos como proceso del cambio y mejoras específicas	Se proponen ideas por cuya ejecución las personas proponentes asumen una responsabilidad en términos de tiempo y recursos, compromiso, etc.
Se exploran modelos, opciones, ideas, perspectivas no consideradas hasta entonces y que producen un enriquecimiento del proceso	Las personas participantes perciben el proceso como útil y satisfactorio para sus preocupaciones y necesidades	Se refuerzan las relaciones de confianza y compromiso mutuo entre los participantes. Se expresan sentimientos de bienestar y pertenencia

i. Actos comunicativos dialógicos e innovación

La conexión entre actos comunicativos dialógicos e innovación mediante el ejemplo del testimonio compartido por Steve Jobs en una entrevista realizada poco antes de su muerte en la que el empresario afirmaba que en el funcionamiento y la estructura organizativa de Apple se consideraba fundamental que en el seno de la empresa hubiera una cultura de la deliberación, y para ello se diseñaban modelos organizativos que favorecen el debate y la colaboración. Steve Jobs señala otro aspecto central en la entrevista: *para que la empresa pueda ser realmente innovadora, es fundamental que todas las aportaciones sean escuchadas y que las mejores ideas salgan adelante, independientemente de quién las formule*. A pesar de ser el fundador y líder indiscutible de la empresa, Jobs participaba en constantes debates en los equipos de la empresa, y está dispuesto a admitir una idea mejor que la suya siempre que esta aparezca. Este sutil cambio tiene profundas implicaciones organizativas: las ideas y propuestas que deben prevalecer en la empresa son las mejores - destiladas a través de un proceso abierto de deliberación – no necesariamente aquellas que sean propuestas por las personas que ocupan una posición jerárquica superior en la empresa. *Ideas must prevail over hierarchy*. La innovación exige una cultura organizativa que favorezca la expresión de las ideas y permita que prevalezcan las mejores propuestas, independientemente de la posición jerárquica que quien las profiere. Esto no significa que no haya distribución de funciones y responsabilidades y distintos grados de *expertise*, sino que el diálogo y la colaboración inclusiva favorece la excelencia porque da paso a nuevas y mejores ideas.

Este principio contrasta con las culturas organizativas obsoletas de las empresas de la sociedad industrial, organizadas según rígidos esquemas burocráticos y estructuras

jerárquicas que impiden la comunicación abierta y el libre flujo de las ideas. La transición a la nueva economía de la información y el conocimiento propiciada por la revolución tecnológica, la transición ecológica y las nuevas exigencias ciudadanas de responsabilidad ética y social por parte de las empresas, sumadas a una creciente competitividad global, sitúan a las empresas, organizaciones y sistemas complejos del S.XXI ante retos de una magnitud tal que los estilos de liderazgo y modelos organizativos de la sociedad industrial no son capaces de dar respuesta adecuadamente. La evolución hacia estructuras más flexibles y abiertas, capaces de generar procesos de creatividad e innovación, es una tendencia creciente que abanderan hoy en día las grandes empresas y *start-ups* en todo el mundo y que se va extendiendo progresivamente hacia todo el tejido productivo.

En dicho contexto, las empresas más jerárquicas y burocratizadas presentan una capacidad menor de innovación así como de adaptación y respuesta al entorno, mientras que las organizaciones y *start-ups* punteras, especialmente las del sector tecnológico, abanderan una tendencia generalizada hacia modelos organizativos más deliberativos, abiertos y flexibles. En ese sentido, **Valls (1999)** afirma:

“La innovación es fundamental en una sociedad que se acelera a sí misma, por ello la habilidad para organizarse de modo que las fuentes de conocimiento y de información sean cada vez mejores y mayores es la base de la empresa. [...] Las empresas tienen cada vez menos una estructura menos vertical y jerárquica. Les es imprescindible activar el conocimiento tácito de los trabajadores, lo que implica la prioridad de la mano de obra que más pueda aportar en este sentido y la transformación de la relación entre la dirección y los trabajadores. [...] Aprovechar estos conocimientos es un valor que una empresa no puede desaprovechar. Pero mantener una estructura jerárquica en la que “el jefe siempre tiene razón” impide la comunicación de informaciones y empeora los rendimientos de la empresa. Por ello, contrariamente a lo que se había pensado, las organizaciones intentan desburocratizarse y adaptarse mejor a los cambios. Para conseguirlo, intentan controlar la capacidad social de reflexión de sus empleados, delegan responsabilidades y se funden en un espacio dialogante más amplio”

Es por ello que los estilos de liderazgo dialógicos y deliberativos tienen una presencia cada mayor en las empresas y organizaciones. Ello no implica una ausencia de distribución de roles ni una supresión de las estructuras. Más bien, la propia necesidad de las empresas y organizaciones de generar soluciones y respuestas innovadoras a retos de creciente complejidad genera una flexibilización de las estructuras de modo que las mejores ideas puedan aprovecharse, independientemente de quien sea el

emisor que las pronuncia. El conocimiento experto sigue teniendo un rol fundamental pero entra en diálogo con otras perspectivas, aportaciones e ideas en un marco de deliberación en el que prima la jerarquía de los argumentos antes que el argumento de la jerarquía. De este modo, el conocimiento experto deja de ser la única voz autorizada para pasar una voz en diálogo con otras perspectivas y puntos de vista, en concreto aquellas de las personas a las cuales busca servir. Ello no significa que el conocimiento experto pierda su autoridad sino más bien, como señala Habermas, que abandona el monopolio de la autoridad para participar de un diálogo abierto en el que predominan los mejores argumentos (vengan de donde vengan estos), enriqueciendo de este modo no solo la calidad de la investigación social sino además incrementando el impacto social y político de la investigación científica.

ii. Actos comunicativos dialógicos y eficacia

Con “eficacia” nos referimos concretamente a la capacidad de generar resultados perdurables en el tiempo, contribuyendo a resolver problemas y lograr objetivos de forma sostenible. En el caso de una política pública de una administración dirigida a, por ejemplo, la promoción de la salud de los adolescentes, la eficacia debe medirse por el grado en que se consiguen los objetivos establecidos, medidos por diferentes indicadores que permitan evaluarlos, de carácter tanto objetivo como subjetivo, ligada a la percepción del colectivo en cuestión. La eficacia implica no solo la consecución de los objetivos, sino el establecimiento de objetivos adecuados. En la medida en que los problemas (como pueden ser problemas de sobrepeso, anorexia, ansiedad, sedentarismo, etc.) se mejoran y se avanza en la consecución de los objetivos se genera una mejora en la eficacia.

La conexión entre la naturaleza de los actos comunicativos y la eficacia se produce por la vía de la mejora de la comprensión en las necesidades y perspectivas de las partes implicadas. Basta mencionar dos ejemplos para ilustrar esta idea. Un técnico de un ayuntamiento de una localidad castellanoleonesa expresaba en un foro de técnicos su frustración porque algunos de los programas de salud para adolescentes no concitaban los resultados deseados y con frecuencia conseguían una muy escasa presencia y participación de los y las adolescentes. Esta persona lamentaba el que se hicieran tantas iniciativas buenas en las que se vertían tantos esfuerzos, fondos y recursos humanos que podrían ayudar a los adolescentes y, sin embargo, estos no llegaban a su destinatario. Una técnico de otra localidad de la región sugirió un enfoque que estaban utilizando a nivel local, a partir de foros de participación para la salud local en la que el personal técnico contrasta sus propuestas de proyecto para la ciudadanía con los propios ciudadanos. En este caso, la técnico explicó que desde su departamento habían preparado un ambicioso proyecto para la mejor de los hábitos de actividad deportiva de

los adolescentes, que incluía a psicólogos y expertos de diferentes campos, con una extensa documentación de proyecto y un plan de ejecución muy elaborado. Al presentar la idea con este grupo de vecinos y vecinas cuando la idea todavía se manejaba como hipótesis, a la espera de validación de su utilidad y conveniencia real, una vecina señaló: *“Todo eso está muy bien, pero yo creo que lo primero que habría que hacer sería arreglar las farolas frente al polideportivo, ya que da miedo ir cuando oscurece y genera mal ambiente, además de que ahí se reúne gente a fumar porros por las tardes y no se te quitan las ganas de ir a jugar allí”*. La técnico concluía que *“a veces puedes montarte una gran idea en tu cabeza y lo que la gente necesita es algo mucho más sencillo que, hasta que no les escuchas, igual ni se te había pasado por la cabeza. A veces los vecinos no es tanto lo que piden como nos pensamos, o lo que necesitan no es lo que pensamos, y no es tan difícil hacer pequeñas acciones que pueden ayudarles, y al final así están mejorando la salud y todos los objetivos que nos habíamos propuesto en el proyecto, con mucha menor coste e inversión”*.

En este caso, este acto comunicativo dialógico, que incluye a las partes interesadas en el diálogo y las permite aportar razones y perspectivas legítimamente al proceso, conduce a una mayor eficacia y adaptabilidad a la realidad sobre el terreno de las problemáticas abordadas. Otra técnico de un municipio diferente señaló en el diálogo que en su localidad se constituyen grupos de adolescentes que, con la ayuda de una persona que actúa a modo de guía profesional, reflexionan sobre cómo mejorar su salud y así pueden hacerlo desde sus propios valores, prácticas, etc. Por ejemplo, una persona experta podría sugerir a los jóvenes que en el recreo en vez de tomar bollería industrial tomen una manzana, pero la realidad es que las dinámicas grupales enjuician ese tipo de opciones como *“poco cool”* y por tanto, es más difícil que vayan a llevarlas a cabo. Sin embargo, en este tipo de grupos de reflexión salían iniciativas en torno al deporte de calistenia, que sí es popular entre los jóvenes, o necesidades no detectadas como muchas preocupaciones sobre la definición de roles de género y salud sexual, o cuestiones relativas a la salud mental y el impacto de las redes sociales sobre la misma. En resumen, la deliberación inclusiva, que se sustancia en actos de actos comunicativos dialógicos como es el incluir a los y las adolescentes en la definición sobre las políticas públicas dirigidas a este colectivo, puede contribuir a mejorar la eficacia de los programas.

Otro caso es el de un proyecto europeo para la repoblación rural organizada por la incubadora de emprendimiento rural elHueco, que incluía a formadores de cuatro regiones del Norte, Este, Sur y Oeste de Europa afectadas por la problemática de la despoblación, que tenían como reto codiseñar un programa formativo orientado a formadores de emprendedores en el medio rural. Estas personas deberán formar a emprendedores en el mundo rural en sus respectivas regiones. Se incluyó en el proceso de diseño no solo a expertos y académicos, sino también a una mujer del ámbito del emprendimiento rural que conocía muy bien las grandes dificultades que implica

desarrollar una empresa con impacto social en el medio rural. Su intervención resultó decisiva para que el currículum resultante fuera efectivo y pertinente para las necesidades de los y las emprendedoras, no solo en su región, sino en todas las regiones de Europa que participaron. La emprendedora dijo: “*Yo no tengo un sueño. Yo tengo un objetivo, que es que las personas no tengan que marcharse de los pueblos por falta de acceso a bienes y servicios básicos*” y explicó a los presentes cómo habían evolucionado sus necesidades formativas en las diferentes etapas de su emprendimiento, desde la ideación hasta la puesta en marcha, su consolidación y su escalación y replicación a mayor escala. Los contenidos reflejaron las cambiantes necesidades en las diferentes etapas de desarrollo del mismo y el prototipo fue iterado, mejorado y finalmente validado por esta y otras emprendedoras. Sin este acto comunicativo dialógico, es decir, si el currículum hubiera sido codiseñado únicamente por expertos y académicos con experiencias de campos variados y mucho que aportar, pero a quienes pueden escapárseles necesidades específicas del contexto local y que en cualquier caso se ven beneficiados por una comprensión mucho más exacta de la realidad sobre el terreno, les permite ser más útiles y que los productos que elaboran generan un mayor impacto.

Uster et Al (2022) señalan que la literatura sobre administración pública demuestra que la forma en como se gestioan las redes está ligado a su efectividad, en el sentido de que la efectividad de las redes interorganizacionales está ligada a la forma en como se ejerce el liderazgo a nivel local, y que este está sociado a una serie de características entre las que la descentralización sería un factor que favorece la descentralización de las redes mientras que la centralización sería contraproduktiva y afectaría a la efectividad de las redes colaborativas. **Sorensen (2016)** señala que los problemas complejos no pueden resolverse ni a través de soluciones convencionales ni a través del simple incremento del gasto público, sino que requieren de soluciones innovadoras que puedan trascender la exclusión mutua de objetivos en conflicto entre sí y de externalidades que a menudo desembocan en la parálisis política y el fracaso de las políticas públicas. Por ello, la colaboración entre los actores relevantes afectados, tanto del sector público como del sector privado, es la clave para la innovación pública.

En el mismo sentido, **Stroh (2015)** señala en su libro pionero “*Systems Thinking for Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences and Achieving Lasting Results*” que muchas de las políticas públicas implementadas por las administraciones en todo el mundo generan efectos indeseados imprevistos, en ocasiones agravando los problemas que pretenden solucionar, porque no consiguen integrar una visión sistémica en el diseño de las mismas. Por eso pone como ejemplo por qué los albergues para personas sin hogar a menudo contribuyen a perpetuar la problemática del sinhogarismo; por qué la guerra contra las drogas puede contribuir a aumentar los crímenes relacionados con el narcotráfico; por qué la ayuda alimentaria humanitaria si está mal diseñada y orientada puede contribuir a agravar las hambrunas; por qué las políticas de mano dura contra el crimen fracasan a la hora de

reducir el crimen violento o por qué programas de formación para desempleados no consiguen combatir el desempleo. El autor señala que lo que todas estas soluciones tienen en común es que abordan los síntomas, no los problemas subyacentes; que parecen obvias y generan beneficios a corto plazo y, en resumen, que no tienen en cuenta cómo las acciones de un determinado actor, de una determinada parte del sistema – en este caso, de la administración pública – afecta al resto del sistema, al resto de actores en el sistema, que tiene una enorme complejidad y muchas variables de cambio que se refuerzan y afectan entre sí. Estos problemas requieren soluciones de conjunto, que partan de una comprensión sistémica. El autor define el pensamiento sistémico como la capacidad para comprender estas interconexiones y así conseguir los propósitos deseados.

iii. Actos comunicativos e implicación de las partes

Como parte del giro dialógico de las sociedades, las ciencias sociales y las organizaciones, las personas tienen una creciente expectativa y deseo de ser tenidas en cuenta en aquellas decisiones que afectan a sus vidas. Mientras el modelo corporativo tradicional se basa en rígidas cadenas jerárquicas en las que la información fluye de forma unidireccional de arriba abajo, con deficientes e insuficientes flujos de comunicación tanto de abajo arriba (desde los niveles operativos, que se encargan del trabajo cotidiano y están más en contacto con la realidad sobre el terreno, hacia los niveles superiores de toma de decisión estratégica) y de forma transversal entre diferentes departamentos y secciones, generando dinámicas de trabajo “en silos” que producen ineficiencias y disfunciones. El no sentirse escuchados es un problema y sentir que sus ideas legítimas para mejorar el funcionamiento de la organización es una de las fuentes de la desmotivación de los trabajadores y trabajadoras mientras que la cultura de las organizaciones más innovadoras, como las *start-ups* tecnológicas funcionan de forma más ágil y colaborativa, en torno a proyectos, aportando más estímulos para aportar propuestas, confianza para implementarlas y llevarlas a cabo, con una mayor tolerancia al fracaso como parte ineludible del proceso de experimentación que conduce a la innovación.

La emergencia del campo de los métodos de inteligencia colectiva se produce en muchos casos en el ámbito corporativo estadounidense precisamente porque constatan el fracaso de las iniciativas de cambio y desarrollo organizativo pilotadas desde el vértice de la pirámide de la empresa, que no consiguen generar las transformaciones culturales deseadas. Por su capacidad de encauzar la participación de grandes grupos, de incluir la voz de las diferentes voces y sectores presentes en la organización, se incrementa la implicación y sentimiento de pertenencia de las personas.

Por ejemplo, la *Universitat Oberta de Catalunya* realizó su diseño de plan estratégico 2022-2026 a través de un proceso de innovación abierta apoyado en la plataforma de participación digital Decidim, con el objetivo de implicar al conjunto de la comunidad universitaria en fijar el rumbo de la universidad, para lo cual concitó la participación lo más amplia y transversal posible del personal docente, investigador, PAS y PDI, con representación del estudiantado e incluso de empresas externas como personal de seguridad y limpieza, etc. A través de un proceso cuidadosamente diseñado, que era encabezado con el apoyo directo y público del rectorado, quien invitaba a la comunidad universitaria a aportar sus mejores ideas para marcar los nuevos horizontes de la universidad, se transitaba por una serie de fases que van desde la definición de retos a la creación de objetivos e indicadores (KPIs) de resultados, que se sustancian finalmente en un plan de acción dotado de múltiples vías para conseguir los objetivos propuestos y dar respuesta a los complejos retos a que se enfrentan las universidades en un contexto de creciente competencia global y acelerado cambio tecnológico.

La experiencia sugiere que la iniciativa de apertura de espacios de participación es bienvenida por el conjunto de las personas en la organización, que desean poder contribuir desde sus ámbitos de actuación al éxito de la empresa común. Se reconoce en las personas un deseo de sentimiento de empoderamiento, de participación en algo mayor que una mera tarea función operativa, de ser invitado a formar parte de algo de algo más grande cocreado en común porque esto genera un mayor horizonte de sentido compartido. La motivación para iniciar tales procesos es que la implementación de planes estratégicos es “papel mojado” si el conjunto de la organización no lo siente como propio y se implica voluntaria y activamente en su implicación, y no tiene poder efectivo real si no parte de una visión compartida entre el conjunto de las personas que componen la organización. El grado en que estos resultados e intenciones se consiguieron en la práctica no puede determinarse hasta la conclusión de las investigaciones. No obstante, el propio proceso de inteligencia colectiva constituye una innovación para la organización. Por contraste, enfoques no participativos, como sería la realización de un informe estratégico realizado por una consultora externa sin participación de la comunidad, que sencillmente se envía a la plantilla para que estén informados y con la pretensión de que se impliquen en su ejecución, pero que no recoge sus inquietudes y en cuya génesis tampoco han participado, por lo que quizás ni entiende el contexto de sus propuestas ni las comparten ni las sienten como propias, carecerá de fuerza ejecutiva, y la mera imposición por la fuerza desde los niveles de dirección tampoco tiene el poder de cambiar a las personas por la fuerza ni de conquistar su buena voluntad, más allá de forzar cambios externos en su conducta.

Una anécdota de este proceso que muestra cómo un acto comunicativo dialógico generó simultáneamente una mejora en la eficacia, en la innovación y en la implicación de las partes fue el caso de un estudiante que fue incluido en el proceso de conversación con responsables de toma de decisiones estratégicas a alto nivel, en relación a la

configuración de formatos de docencia que se adaptaran mejor a las necesidades del alumnado. Este alumno expresó su deseo de poder *customizar* en mayor grado la elección de sus asignaturas preferidas y de tener mayor grado de autonomía a la hora de diseñar su itinerario formativo, lo cual generó una interesante reflexión colectiva que cristalizó en una propuesta de innovación educativa para satisfacer dicha necesidad identificada en el alumnado. Puesto que una organización es un sistema complejo e interdependiente, y su éxito depende de los flujos de contribución entre los diferentes actores que lo componen, al incluir la perspectiva de este estudiante en concreto, se introduce una visión que no es meramente individual y personal, sino que lo trasciende y es expresiva de una necesidad presente en un colectivo que quizás no había sido reconocida o entendida de igual modo que cuando la participación de este colectivo es directa y tienen la posibilidad de hacerse escuchar. Esto incrementa las posibilidades de éxito de la docencia y por tanto de la universidad en su conjunto, al ser capaces de ofrecer opciones formativas que realmente dan respuesta a las demandas de la comunidad.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Objetivos y preguntas de investigación

El objetivo general de la investigación es arrojar luz sobre cómo funcionan los métodos de inteligencia colectiva y qué resultados pueden esperar de su recreación. Interesa conocer el grado en que su implementación favorece la emergencia de estilos de liderazgo dialógicos, promotores de la inclusión, la excelencia y el cambio con el diálogo como motor fundamental del mismo. La intuición de partida de la investigación es que los MIC favorecen el desarrollo del liderazgo dialógico porque por su estructura y proceso favorecen la maximización del número y calidad de interacciones comunicativas dialógicas – aquellas basadas en el consenso, la inclusión y en la fuerza de los argumentos – en detrimento de las interacciones comunicativas de poder – aquellas basadas en el argumento de la fuerza, la imposición de la posición jerárquica y el silenciamiento de las voces de los miembros pertenecientes a grupos sociales tradicionalmente excluidos.

Resulta clave entender si en los grupos en que se favorecen los actos comunicativos dialógicos se potencia la excelencia organizativa, y si al producir producen diálogos abiertos, inclusivos y basados en la fuerza de los argumentos independientemente de quien provengan, se estimula la creación una cierta *meritocracia de las ideas* en la cual prevalecen los mejores argumentos independientemente de la posición jerárquica que ocupe la persona que emite una

determinada alocución, y si esta emergencia de las mejores ideas favorece la innovación, la creatividad y la excelencia organizativa. En un contexto global VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) la resiliencia de las organizaciones depende de su capacidad para producir respuestas y soluciones adecuadas en el que no existen respuestas unívocas y sí una multiplicidad de intereses cambiantes y en tensión en juego. En sentido contrario, las organizaciones más rígidas, jerárquicas e inflexibles, en las que prevalece el argumento de la fuerza o el estatus, la cultura del miedo y la subordinación a cadenas de mando altamente burocratizadas se obstaculizaría el intercambio y generación de las mejores, limitando la creatividad y la innovación de las organizaciones. Por tanto, el análisis del tipo de actos comunicativos predominantes en una organización podría ser un predictor de excelencia organizativa.

Coherentemente con dicha línea de indagación, se presentan los objetivos marcados para la presente investigación. Por cada objetivo de investigación hay una pregunta de investigación correspondiente.

Objetivos principales de investigación

1. Analizar el impacto de la recreación de Métodos de Inteligencia Colectiva sobre la promoción de estilos de liderazgo dialógicos.
2. Analizar la relación entre la recreación de métodos de inteligencia colectiva y el incremento de actos comunicativos dialógicos (basados en el diálogo inclusivo) en las organizaciones, en detrimento de los actos comunicativos de poder (basados en la imposición y la coerción).
3. Analizar en qué grado el tipo de actos comunicativos predominantes en una organización es un predictor válido de la excelencia organizativa, definida en torno a tres criterios clave: innovación, efectividad e implicación.
4. Realizar una revisión sistemática de la literatura científica internacional de primer nivel para determinar si es posible identificar métodos de inteligencia colectiva (MIC) *de éxito*, es decir, prácticas de diálogo inclusivo que generan los mejores resultados independientemente del contexto en que se lleven a cabo.

Objetivos secundarios de investigación

5. Establecer una definición unificadora de Métodos de Inteligencia Colectiva, aportando claridad en la dispersión conceptual presente en la literatura académica actual.
6. Establecer una serie de criterios de medición de los resultados que se derivan de la recreación de Métodos de Inteligencia Colectiva, de modo que permitan seleccionar aquellos cuya recreación genera el mayor impacto.
7. Comparar las similitudes y diferencias entre la recreación de los MIC de forma presencial (medio analógico) y *online* (medio virtual), extrayendo aprendizajes sobre el potencial de estos últimos para facilitar la colaboración óptima en grandes grupos geográficamente dispersos.

Cada objetivo de investigación se corresponde con una pregunta de investigación análogo.

Preguntas de investigación principales

1. ¿Cómo afecta la recreación de MIC al desarrollo de estilos de liderazgo dialógicos en las organizaciones?
2. ¿En qué medida la recreación de MIC favorece la sustitución de actos comunicativos de poder por actos comunicativos dialógicos, potenciando estilos de liderazgo dialógicos en las organizaciones?
3. ¿En qué medida el incremento de actos comunicativos dialógicos en detrimento de los actos comunicativos de poder tiene impacto sobre el grado de innovación, efectividad e implicación en las organizaciones y redes?
4. ¿Existen determinados Métodos de Inteligencia Colectiva que tienen una superior capacidad para generar los mejores resultados independientemente del contexto en que se implementen? Y si es así, ¿cuáles son?

Preguntas secundarias de investigación

5. ¿Qué son los Métodos de Inteligencia Colectiva y cuáles son las características que los definen?
6. ¿Qué criterios pueden utilizarse para medir el impacto de la recreación de MIC?
7. ¿Qué similitudes y diferencias pueden apreciarse en la recreación de MIC en función de si se realiza analógicamente o bien en el medio virtual?

3.2. Metodología de investigación: el análisis de actos comunicativos

La metodología de investigación se basa en el planteamiento de la **metodología de investigación comunicativa (Flecha&Soler, 2014)** de modo que a lo largo de la investigación se articulan espacios de diálogo igualitario entre el conocimiento científico y las perspectivas de los y las participantes en la investigación, propiciando la colaboración en el diseño tanto de los instrumentos de investigación como en la interpretación de los resultados obtenidos. El investigador pierde así el monopolio de la capacidad interpretativa de los resultados para, asumiendo el compromiso de realizar una investigación exhaustiva que aporte los resultados de la literatura científica de primer nivel en materia organizativa, participar en un

diálogo constante con los participantes de la investigación, promocionando la primacía de los mejores argumentos y favoreciendo la construcción colaborativa e inclusiva del conocimiento.

Por ello se han incluido en la investigación las diferentes voces presentes de tal modo que el conocimiento científico y las perspectivas de los y las investigadoras entran en diálogo igualitario con las perspectivas de los y las participantes. De este modo, se previene una interpretación unilateral de los resultados de investigación y se reducen los sesgos de clase, género, nación y de otra índole que puedan portar, incluso inconscientemente, el investigador. En el estudio se han incluido las voces de los y las participantes, quienes tendrán acceso a la participación tanto en la elaboración de las preguntas de investigación (para que se entiendan claramente y reflejen la diversidad de perspectivas) como a la interpretación de los resultados obtenidos. La diferencia frente a los instrumentos de investigación tradicionales es que los “objetos de investigación” participan también como sujetos en la investigación, aportando sus observaciones de forma reflexiva sobre el propio proceso de interpretación de la evidencia empírica y la elaboración de conclusiones.

Se ha tratado en todo momento de generar un marco de diálogo y deliberación interpretativa en el que predominen rotundamente los actos comunicativos dialógicos frente a los actos comunicativos de poder que puedan derivarse de la desigual posición jerárquica y epistemológica entre las personas investigadoras, que pueden presentar un estatus académico superior, y los y las participantes. De este modo, se busca la interpretación y comprensión conjunta y colaborativa de la realidad investigada, incorporando los mejores argumentos de las personas investigadoras y de las investigadas, evitando cualquier tipo de coacción o imposición.

La *metodología comunicativa* responde al rechazo creciente de los grupos vulnerables al tipo de comunicación que se produce frecuentemente entre personas investigadoras y personas investigadas, ya que, como explican **Sordé y Ojala (2010)** dicha comunicación “*está llena de actos comunicativos de poder – es decir, orientados a analizar una realidad social determinada imponiendo la visión de la persona experta por razón de su posición y sin la búsqueda de un acuerdo sobre el tema investigado. Esto sucede tanto cuando se utilizan metodologías cuantitativas como cualitativas*”. La metodología comunicativa introduce en el corazón del método la conciencia sobre dichas desigualdades de poder de partida en el marco de la investigación y procura “*minimizar las realciones e interacciones de poder que se producen durante los procesos comunicativos*” (Sorde&Ojala, 2010) en la propia investigación, reduciendo las posibilidades de la o las personas investigadoras de imponer unilateralmente su visión sobre la realidad de las personas investigadas.

A nivel metodológico la investigación se sustenta por tanto en el marco teórico-analítico de los *actos comunicativos* desarrollado en una variedad de

investigaciones, como las John Searle o el Instituto CREA. Del mismo modo que a través del proyecto INCLUD-ED se identificaron actuaciones de éxito en el ámbito educativo a partir de la revisión de la literatura científica del más alto nivel y del análisis de actos comunicativos propiciados por las diferentes formas de organización escolar, en la presente investigación se analiza las metodologías de inteligencia colectiva (MIC) de éxito en el ámbito organizativo a partir de la revisión exhaustiva de la literatura científica disponible así como del análisis de actos comunicativos, distinguiendo entre los *actos comunicativos de poder* – aquellos basados en la imposición y el argumento de la fuerza – y los *actos comunicativos dialógicos* – basados en el consenso, la inclusión de todas las voces y la fuerza de los argumentos.

El proyecto INCLU-ED fue un proyecto de la Comisión Europea, del Directorate-General of Research a cargo de los Research Framework Programs (FPs). Estos FPs incluyen proyectos pequeños y grandes, entre los cuales INCLUD-ED fue un proyecto grande, el único coordinado por un científico social español con la participación de 15 grandes universidades. En 2012, durante el desarrollo del nuevo FP (Horizon 2020) el papel que habrían de desempeñar en él las Ciencias Sociales y Humanas se vio cuestionado y estuvo en riesgo ya que la Comisión quería eliminar esta área específica argumentando que no había evidencia disponible del impacto social de la mayoría de los proyectos de investigación social financiados. Por otra parte, los estudios de ciencias sociales habían sido cuestionados por otros sectores sociales de la sociedad civil (ej. Minorías, mujeres, personas migrantes) quienes habían rechazado los estudios porque estos no habían tenido sus voces y perspectivas en cuenta. Finalmente el Parlamento Europeo decidió mantener esta área de estudios gracias a proyectos como INCLUD-ED y al apoyo de asociaciones científicas como la Asociación Internacional de Sociología (ISA). La tradición española de democracia dialógica fue extremadamente útil a la hora de promover relaciones entre miembros del Parlamento Europea y de la comunidad de investigación sociológica. El Parlamento Europeo publicó recientemente un documento destacando 10 proyectos de estudio exitosos y el proyecto INCLUD-ED fue el único proveniente del área de Ciencias Sociales y Humanas (European Commission, 2011).

Se explica el marco de investigación del análisis de actos comunicativos y la relevancia para articular las preguntas de investigación en torno a los objetivos de trabajo de la investigación, que conectan la naturaleza de los actos comunicativos predominantes en una organización con los resultados que esta obtiene en términos de innovación, calidad democrática y eficacia organizativa. Se pretende así analizar el grado en que la naturaleza de los actos comunicativos puede revelarse como un factor determinante a la hora de explicar qué actuaciones organizativas y estilos de liderazgo estimulan y potencian la creatividad, la innovación y la excelencia organizativa y cuáles las ralentizan u obstaculizan.

En relación al objetivo de indagación en los principios que fomentan el éxito de los métodos de inteligencia colectiva, identificando los que aquellos cuya eficacia y resultados es universal, es decir, se producen de manera consistente independientemente de las características y particularidades del contexto en que las mismas sean recreadas, el punto de partida de la investigación es la recopilación exhaustiva de MIC, sobre cada una de las cuales se realiza una revisión bibliográfica. De las MIC consideradas, se seleccionan aquellas que cumplen una serie de requisitos (recogidos en el Capítulo 5) y de la aplicación de dichos filtros resulta una preselección de 9 actuaciones, sobre las cuales se realizan una revisión bibliográfica ampliada de la cual se desprenden una serie de evidencias de mejora. Este segundo filtro permite identificar tres métodos de inteligencia colectiva que tienen el mayor potencial de ser métodos de inteligencia colectiva de éxito (Design Thinking, Open Space y World Café). En resumen, en las siguientes páginas se despliegan los siguientes pasos de la acción investigadora:

- ⇒ **Revisión bibliográfica exhaustiva (Capítulo 5.1):** comprende la recopilación y cribado en base a criterios de fiabilidad de los métodos de inteligencia colectiva existentes a día de hoy.

- ⇒ **Selección de métodos de inteligencia colectiva con mayores evidencias de mejora (Capítulo 5.2):** se realiza una búsqueda de los artículos científicos de primer nivel en los cuales se recogen y analizan evidencias sobre el desempeño e impacto obtenida en todas las actuaciones consideradas, y en base a la aplicación de unos criterios de fiabilidad se preseleccionan 9 actuaciones.

- ⇒ **Análisis de evidencias de mejora (Capítulo 5.3):** se aborda el estudio de los métodos de inteligencia colectiva que han presentado, a la luz de la literatura científica revisada, evidencias de mejora más abundantes y sólidas en todos los parámetros estudiados. Estas metodologías son, *Design Charrette*, *Open Space Technology* y *The World Café*.

- ⇒ **Trabajo de campo (Capítulos 7):** En la fase del trabajo de campo se realizan una serie de estudios sobre el terreno que permiten contrastar si las intuiciones obtenidas en la revisión bibliográfica y el posterior análisis de evidencias de mejora son coherentes con la experiencia directa y la observación empírica. En la fase del trabajo de campo se contrastan las evidencias analizadas mediante la revisión bibliográfica con las evidencias empíricas obtenidas mediante la aplicación de los instrumentos de investigación en los estudios de caso. El trabajo de campo se compone de dos etapas realizada en dos años consecutivos (2019 y 2020). En la primera se

realiza un estudio de caso en el que se recrean las metodologías Open Space Technology y World Café a través de la aplicación de una encuesta y de una serie de entrevistas semiestructuradas. En la segunda fase del trabajo de campo se realizan sendos estudios de caso de las mismas metodologías pero, en este caso, en el ámbito virtual y en el contexto de la articulación de la respuesta ciudadana a la pandemia, mediante un *World Café Online* y un *Open Space Online* realizados en dos contextos análogos.

- **1ª Fase del trabajo de campo (2019)** Para esta fase preliminar del trabajo de campo se realizó un estudio de caso en la red de voluntariado europea *European Solidarity Corps* en el contexto de un programa de formación de 3 días desarrollado en la ciudad de Burgos entre el 8 y el 10 de abril de 2019 y en el cual, como parte del proceso de construcción de redes de colaboración entre 10 organizaciones *partners* de, respectivamente, 10 países europeos, dedicadas a la promoción del intercambio de jóvenes voluntarios y voluntarias europeas, se llevó a cabo un *World Café* y un *Open Space Technology*. Su realización implicó a 20 personas (2 por organización) y se realizó con algunas adaptaciones de formato que es importante tomar en consideración. Los resultados de la investigación arrojan nueva luz sobre el grado en que las distintas actuaciones promueven la mejor de los resultados, la innovación y la calidad democrática, bajo la lupa del análisis de interacciones comunicativas.
- **2ª fase del trabajo de campo de campo (2020):** La fase principal del trabajo de campo se realizó en los meses de abril y mayo de 2020, precisamente en el contexto de la pandemia global del COVID-19, tomando como objeto de estudio sendos casos de estudio realizados en torno a la recreación de las MIC como herramientas de respuesta de colaborativa ciudadana a la situación de crisis generada en el momento álgido de *shock* pandémico. La realización de las MIC debió realizarse, obligadamente, en un ámbito puramente digital, lo cual representa una oportunidad de estudio inmejorable para contrastar las preguntas de investigación relativas en los contextos analógico y digital. El interés de esta vertiente comparativa es doble: por una parte, permite analizar un caso pionero de recreación de las MIC seleccionadas en un entorno puramente *online* y en un contexto de alto estrés social y emocional, lo cual ofrece un ángulo de interés para nuestra pregunta de investigación y evaluar el grado en que la recreación de las MIC proporciona mejores resultados independientemente del contexto específico en que se lleven a cabo, de las características de las y los participantes, de las restricciones de tiempo y espacio existentes e incluso del medio (digital o analógico) en que se produzcan.

3.3. Técnicas de recogida de información y análisis

La investigación obtiene elementos de análisis y evidencias tanto teóricas como empíricas de una diversidad de fuentes, entre las que se incluyen (ver Capítulo V y ANEXO):

- **Revisión bibliográfica exhaustiva**

El primer paso de la investigación pasa por la revisión bibliográfica exhaustiva de artículos publicados en revistas de primer nivel en las que se recogen evidencias sobre los resultados ofrecidos por la recreación de los métodos de inteligencia colectiva en muy diversos contextos y países. Las evidencias obtenidas se clasifican y analizan y permiten seleccionar las actuaciones que serán estudiadas de forma empírica, ampliando la información disponible a través de fuentes como las que se mencionan a continuación.

- **4 estudios de caso**

Se han estudiado tres casos de recreación de métodos de inteligencia colectiva en contextos muy diferentes, tanto en el medio analógico como virtual. Se ha analizado la preeminencia en las mismas de actos comunicativos dialógicos sobre actos comunicativos de poder en base a los indicadores definidos, y se han recabado evidencias de mejora en términos de los criterios considerados – innovación, implicación y eficacia – cotejándolo con la información recabada en la revisión bibliográfica. Los casos son el World Café presencial del “European Solidarity Corps”, el Open Space Online del “European Solidarity Corps”, el World Café Online de #HablaGuayaquil durante la pandemia, y el Open Space Online de *Art of Hosting en español* igualmente durante el periodo de shock pandémico en 2020.

- **Observación participante comunicativa:**

Se ha participado en tres espacios de interacción y tomas de decisión en el seno de las organizaciones estudiadas, prestando atención al análisis de la naturaleza de los actos comunicativos que allí se produzcan. Se ha estimulado la deliberación conjunta en torno a la interpretación de la información empírica obtenida.

- **Múltiples entrevistas dialógicas:**

Se ha realizado un mapeo del entramado de relaciones en los grupos para identificar informantes clave que puedan aportar información para la realización de un análisis intersubjetivo de la experiencia de participación en la organización. Se ha prestado especial atención a los fenómenos de exclusión y silenciamiento de participantes pertenecientes a minorías tradicionalmente excluidas del debate público.

- **Análisis documental comunicativo**

Como paso previo a la investigación etnográfica se ha realizado una búsqueda, recolección y análisis de la documentación disponible generada por las propias comunidaes en sus procesos de discusión y tomas de decisión, como por ejemplo actas, informes internos, documentos relevantes producidos como parte de la actividad de la organización, etc.

- **2 Grupos de discusión focal comunicativos**

Se organizarán grupos de discusión para poner en común las experiencias y aprendizajes de los participantes e investigadores y someter a evaluación y elaboración conjunta todas las reflexiones y resultados originados en el transcurso de la investigación, facilitando un diálogo abierto y sincero en el que se someterá a crítica y reelaboración las conclusiones de la misma en base a las aportaciones realizadas por los participantes en la investigación, quienes adoptarán un rol activo en el propio proceso de interpretación y no como meros “objetos” pasivos de la investigación.

- **3 cuestionarios comunicativos**

Se han realizado 3 cuestionarios para sendos estudios de caso recabando información a través de preguntas cerradas y abiertas relativas a las dimensiones clave de la investigación.

A través de todo este trabajo empírico, y el análisis de la información obtenida en base a las categorías conceptuales y las herramientas de análisis presentadas, se ha buscado avanzar en los objetivos de la investigación y dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

3.4. Principios éticos de la investigación

La investigación se ha realizado observando un escrupuloso respeto a la privacidad de las personas, atendiendo a principios éticos que implican preservar fidedignamente el carácter de las aportaciones realizadas por las personas que han participado en la investigación, sin distorsionar y manipular sus palabras, informándoles tanto de los

propósitos de la investigación como del uso que se realizaría de la información recabada como recabando el consentimiento explícito para su recogida y tratamiento, con fines exclusivamente académicos no comerciales, limitando la recogida de datos a lo estrictamente necesario desde el punto de vista de los objetivos de la investigación y sin recabar informaciones que pudieran comprometer la seguridad o integridad física o moral de las personas. En los cuestionarios se ha incluido una cláusula al final en el que las personas muestran su acuerdo o desacuerdo con que los datos proporcionados en el mismo se utilicen para fines académicos y de investigación. En los focus group se explicó a los y las participantes en la propia invitación el objetivo de la investigación, el tratamiento que se haría de los datos y antes de grabar la sesión se pedía consentimiento a todos los participantes. Los nombres de las personas se han psudonimizado en todos los casos en que fue necesario para que no se posible reconocerlos ni por su nombre ni por otros datos que permita identificarlos. En concreto se ha evitado introducir cualquier información de tipo personal o sensible para la persona como pudieran ser su orientación sexual, ideología, creencias, religión, etc. O que pudiera afectarles negativamente en cualquier forma tanto en el ámbito personal como laboral. Se han tomado las diligencias y precauciones pertinentes, si bien los participantes han sido debidamente informados y no se han presentado objeciones, estos han sido conscientes plenamente de los fines de la investigación y han participado de forma voluntaria y de buen grado en la misma, sin haberse registrado objeciones o preocupaciones destacables sobre la misma. Por otra parte, los temas abordados en la investigación se han referido más a la experiencia de los participantes en los procesos grupales y métodos de inteligencia colectiva estudiado y, más allá de datos demográficos genéricos (como edad, nacionalidad o género) para la realización de este estudio no ha sido necesario recabar información potencialmente sensible para las personas ya que excede los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO IV. Análisis comparativo de Métodos de Inteligencia Colectiva

En el presente apartado se desarrollan los pasos necesarios para identificar si existen métodos de inteligencia colectiva de éxito y, en su caso, determinar cuáles son estas. Para ello se seguirán los siguientes pasos:

- I. Reunir las metodologías de diálogo existentes: para lo cual se toma como punto de partida el libro *The Change Handbook*, manual de referencia en la materia que recoge una amplia selección de métodos de inteligencia colectiva que son actualmente empleadas en todo el mundo en contextos

organizativos y sociales muy diversos por comunidades profesionales activas y cuyos resultados están siendo documentos. Este listado inicial contiene un número total de 65 actuaciones, que irá reduciéndose en sucesivas etapas hasta 9, y finalmente hasta 2 metodologías, con el fin de acotar el objeto de estudio.

- II. Aplicación de 1er filtro: identificación de volumen de literatura científica disponible: se contabiliza el número de artículos y publicaciones relativas a cada una de las metodologías y se preseleccionan aquellas que tienen 100 o más artículos en los que se recogen los resultados obtenidos mediante su recreación. Este primer filtro permite detectar tanto el nivel de interés que despiertan las diferentes metodologías como el volumen de evidencias disponible.
- III. Preselección de metodologías a estudiar: como resultado de la aplicación del primer filtro, se preseleccionan 9 metodologías, sobre las cuales se realizará la técnica de investigación de la revisión bibliográfica.
- IV. Definición de criterios e indicadores de mejora: como paso previo a la revisión bibliográfica, se define qué constituye una mejora y cómo se reconocen estas.
- V. Identificación y recogida de evidencias de mejora: de la lectura de los artículos seleccionados (4 por metodología) se recogen las evidencias de mejora en términos de innovación, eficacia e implicación (*engagement*).
- VI. Análisis de evidencias de mejora: una vez recogidas las evidencias de mejora se realiza un análisis razonado de las mismas, con el fin de determinar 2 o 3 metodologías, de entre las 9 preseleccionadas, que arrojen los resultados más promisorios. Estas dos metodologías serán las que se estudien en la parte del trabajo de campo (Capítulo 7) empleando los instrumentos de investigación definidos en el Capítulo 6.
- VII. Estudio etnográfico: a través del cual se permite profundizar en los aprendizajes y descubrimientos a través de 3 estudios de caso que analizan cómo se desarrollan los MIC escogidos, de forma tanto presencial como *online*, arrojando información sobre el impacto de la

recreación de MICs en diversos contextos y de su capacidad para promover la innovación, la eficacia y la implicación activa.

Por tanto, en este apartado se comparten los resultados más significativos extraídos de la revisión de la literatura científica, el estudio comparativo del grado en que las diferentes metodologías han sido estudiadas y los criterios establecidos para extraer información de la misma relativa a evidencias empíricas de mejora organizativa. En el próximo apartado se presentan de forma ordenada dichas evidencias y se realiza un primer análisis de forma crítica. Un segundo análisis se realizará incorporando nuevas evidencias y profundizando en los análisis a lo largo del próximo curso, completando la labor iniciada en este año.

4.1. Revisión de la literatura científica

La fase de revisión de la literatura científica tiene por primer objetivo realizar una comparación sistemática de los métodos de inteligencia colectiva existentes, con el fin de establecer, en base a una serie de criterios previamente definidos, cuáles podrían considerarse **métodos de inteligencia colectiva** de éxito. Con actuación sistémica de éxito, recordemos, nos referimos a aquellas intervenciones de trabajo en sistemas complejos (comunidades, organizaciones, redes, grandes grupos humanos) que a través del diálogo promueven el desarrollo y cambio de dichos sistemas, generando en todos los casos e independientemente del contexto en que se recreen las mayores mejoras en términos de innovación, eficacia e implicación de las partes. Se considera actuación de éxito aquellas metodologías que en la actualidad ofrecen no solo buenos resultados, sino los mejores resultados de entre todos los métodos de inteligencia colectiva estudiadas por la comunidad científica internacional.

A medida que se realicen nuevos estudios o que surjan nuevas metodologías y métodos de inteligencia colectiva deberán realizarse nuevos estudios para determinar cuáles son en cada momento histórico las mejores metodologías de cambio sistémico disponible. Uno de los objetivos principales de esta investigación no es establecer de forma definitiva cuáles son *todos los métodos* de inteligencia colectiva de éxito existentes, sino identificar algunas de ellas con fiabilidad y, además, establecer un método de investigación y estudio que permita estudiar otras metodologías que requieran nueva investigación y búsqueda de evidencias en el futuro.

Con mejoras nos referimos concretamente a la capacidad de innovación (generar nuevas ideas, soluciones o aportaciones de valor para las necesidades y retos del sistema en cuestión), de eficacia duradera (generando resultados, acuerdos o productos cuyos beneficios son sostenibles en el tiempo) y de implicación (de modo que las personas, partes interesadas y actores que participan en un sistema dado desarrollen un mayor sentido de pertenencia, compromiso y voluntad de contribución y participación). Paralelamente, se prestará atención a si alguna de las actuaciones estudiadas arroja evidencias de fracaso, es decir, de producir resultados inferiores o un empeoramiento en términos de innovación, eficacia e implicación.

Así pues, la fase de revisión de la literatura realiza una comparación sistemática de las prácticas organizativas existentes, con el fin de discriminar, en base a los criterios anteriormente expuestos, cuáles podrían considerarse *actuaciones organizativas de éxito*. Puesto que el tercero de estos criterios establece “*que los resultados de la misma hayan sido recogidos y estudiados por la comunidad científica internacional, y que estos hayan sido publicados en revistas peer-reviewed de primer nivel.*” , en la fase de revisión bibliográfica se hace necesario realizar una tabla comparativa en la que pueda establecerse con claridad qué prácticas organizativas han sido estudiadas por la comunidad científica internacional, habiéndose establecido evidencias de mejora resultantes de su recreación, y cuáles no. Se considera un signo indicativo favorable el que una determinada práctica organizativa cuente con un amplio número de artículos revisados por pares, que hayan sido publicados en revistas de primer nivel y, además, pertenecientes a una diversidad de campos del conocimiento, lo cual puede dar muestras de su transversalidad.

4.1.1. Criterios de selección de los Métodos de inteligencia colectiva

Nos encontramos con la situación de partida de que existe una amplia bibliografía al respecto de una multitud de enfoques y metodologías diversas orientadas a promover la inteligencia colectiva para el cambio y desarrollo en sistemas humanos como organizaciones, comunidades y redes, pero no se ha realizado hasta la fecha una comparación sistemática de las mismas, pudiendo evaluar cuáles producen resultados de excelencia independientemente del contexto en el que se recreen.

A las prácticas, procesos e intervenciones en sistemas complejos que producen los mejores resultados en términos de innovación, democracia y eficacia

independientemente del contexto en que se recreen las denominamos *métodos de inteligencia colectiva* exitosos. Su implementación está orientada a la transformación de sistemas humanos como organizaciones (empresas, instituciones, asociaciones, grupos) así como de redes de relaciones tanto entre personas, como organizaciones, etc. que son interdependientes entre sí y configuran un todo que es mayor que la suma de las partes, es decir, que forman parte de un sistema.

Con el fin de establecer un criterio fiable y riguroso que permita determinar cuáles son los métodos de inteligencia colectiva que ofrecen los mejores resultados de forma consistente e independientemente del contexto, es decir, con el fin de comprobar si existen *métodos de inteligencia colectiva de éxito* e identificar cuáles son, se aplica en esta investigación un método de comparación sistemática de las diferentes metodologías de diálogo en grandes grupos existentes en base a la evaluación científica de las mismas.

La denominación Metodologías de inteligencia colectiva *exitoss* está inspirada en el antecedente teórico de las *actuaciones educativas de éxito* (Flecha et Al., 2015), concretamente en los criterios que definen una actuación de éxito, y que en el caso de las actuaciones sistémica se concreta en:

La situación descrita de dispersión conceptual y ausencia de mecanismos de evaluación homologables se debe abordar aplicando un método de comparación sistemática de los diferentes Métodos de inteligencia colectiva existentes en base a la evaluación científica de las mismas. Existe, como señalábamos, una amplia bibliografía al respecto de una multitud de enfoques y metodologías diversas, pero no se ha realizado hasta la fecha una comparación sistemática de las mismas, pudiendo evaluar cuáles producen resultados de excelencia independientemente del contexto en el que se recreen. A las prácticas de inteligencia colectiva que producen los mejores resultados en términos de innovación, democracia y eficacia independientemente del contexto en que se recreen las denominamos *métodos de inteligencia colectiva* exitosos. Esta denominación está inspirado antecedente teórico de las actuaciones educativas de éxito (Flecha et Al., 2015), definidas como “aquellas que contribuyen a superar las desigualdades y a fomentar la cohesión social” (proyecto INCLUD-ED) y que se basan en las mejores evidencias científicas disponibles en cada momento, proporcionando los mejores resultados en términos de éxito educativo para todos los niños y niñas. Los criterios para considerar una actuación educativa de éxito son:

1. Que dicha actuación haya sido puesta en práctica exitosamente en una amplia variedad de contextos, países y entornos.

2. Que los resultados de la misma hayan recogido en investigaciones científicas que tengan en cuenta todas las voces.

3. Que los resultados de la misma hayan sido recogidos y estudiados por la comunidad científica internacional, y que estos hayan sido publicados en revistas *peer-reviewed* de primer nivel.

El procedimiento de investigación de la presente tesis se inspira en dicho trabajo y pretende aplicar la misma metodología de investigación al ámbito de la inteligencia colectiva, para así poder identificar si existe algo que podríamos denominar “métodos de inteligencia colectiva de éxito”, es decir, prácticas organizativas cuyos resultados en términos de eficacia, implicación participativa e innovación, independientemente del contexto en que dichas prácticas se recreen, han sido demostrados por la comunidad científica internacional.

1. Que dicha actuación haya sido puesta en práctica exitosamente en una amplia variedad de contextos, países y entornos.

2. Que los resultados de esta hayan recogido en investigaciones científicas que tengan en cuenta todas las voces.

3. Que los resultados de esta hayan sido recogidos y estudiados por la comunidad científica internacional, y que estos hayan sido publicados en revistas *peer-reviewed* de primer nivel.

Puesto que el tercero de estos criterios establece “*que los resultados de la misma hayan sido recogidos y estudiados por la comunidad científica internacional, y que estos hayan sido publicados en revistas peer-reviewed de primer nivel*”, en la fase de revisión bibliográfica se hace necesario realizar una tabla comparativa en la que pueda establecerse con claridad qué métodos de inteligencia colectiva han sido estudiadas por la comunidad científica internacional, habiéndose establecido evidencias de mejora resultantes de su recreación, y cuáles no. Se considera un signo indicativo favorable el que una determinada práctica organizativa cuente con un amplio número de artículos revisados por pares, que hayan sido publicados en revistas de primer nivel y, además, pertenecientes a una diversidad de campos del conocimiento, lo cual puede dar muestras de su transversalidad.

Los métodos o métodos de inteligencia colectiva de la siguiente tabla han sido extraídos del manual de referencia de la disciplina del *Management, desarrollo y cambio organizativo “The Change Handbook: The Definitive Resource on Today’s Best Methods for Engaging Whole Systems” (Holman, 2012)* y *Large group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change (Bunker&Alban, 2021)*. Esta enciclopédica selección de métodos de inteligencia colectiva se realizó mediante un *call for papers* en los que se documentara el uso de metodologías de cambio organizativo y social participativo en todo

el mundo. De entre todas las recibidas, se publicaron 60, utilizando para su elección los siguientes criterios de discriminación:

1. Que impliquen a las personas de manera significativa, mejorando el entendimiento individual y colectivo y favoreciendo la creación de conexiones y vínculos;
2. Permite a los participantes descubrir y crear un marco común con relación a la actividad que les une, favoreciendo la emergencia de procesos colectivos de pensamiento y acción;
3. Se ha puesto en práctica durante al menos 5 años, de manera que pueda establecerse un historial de resultados;
4. Posee una aproximación y perspectiva sistémica de los procesos de cambio;
5. Consigue resultados de alto impacto y durabilidad empleando tan solo una cantidad moderada de tiempo y otros recursos;
6. Sus resultados han sido documentados en una amplia variedad de soportes y formatos (ej. Libros, artículos, páginas webs, redes de facilitadores y profesionales, programas de formación, materiales de estudio, comunidades de usuarios, conferencias, etc.)
7. Ha sido puesto en práctica exitosamente en una amplia variedad de ambientes, culturas, industrias y organizaciones y;
8. Se sustenta en un marco teórico sólido, y realiza aportaciones teóricas significativas en el campo del cambio y desarrollo organizativo.

De este modo, todas las actuaciones organizativas recogidas en la tabla, de entre las recogidas en *The Change Handbook* cumplen al menos el primero de los criterios señalados para que una determinada práctica organizativa pueda ser considerada *actuación sistémica de éxito*, a saber: “que dicha actuación haya sido puesta en práctica exitosamente en una amplia variedad de contextos, países y entornos”. En el siguiente apartado se procede asimismo a establecer si se cumple el tercer criterio considerado, es decir: que los resultados obtenidos mediante las distintas prácticas organizativas hayan sido investigadas por la comunidad científica internacional y publicadas en revistas científicas del primer nivel.

4.1.2. Comparación de estudios científicos sobre Métodos de inteligencia colectiva

La siguiente tabla, elaborada durante el primer año de investigación y con la revisión bibliográfica preliminar, permite realizar una preselección de los MIC que podrían

constituir AOE. Se incluye de nuevo esta tabla porque constituye la base sobre la cual se han realizado todos los avances del segundo año de investigación. En la columna de la derecha de la tabla se muestran el número de artículos científicos publicados en revistas de primer nivel en los cuales se estudian y documentan los resultados obtenidos mediante las mismas.

Las prácticas marcadas en rojo incumplen alguno de los tres criterios mencionados. Las marcadas en verde cumplen los criterios 1 y 3 y además disponen de más de 100 artículos *peer-reviewed*. Avanzamos que fruto de esta labor de revisión y criba se preseleccionan 11 prácticas organizativas. En las fases siguientes de la investigación de tesis se realizará un estudio de campo para investigar, desde la perspectiva del análisis de actos comunicativos, los resultados obtenidos en las organizaciones mediante la implementación de algunas de ellas.

La siguiente tabla reúne los métodos de inteligencia colectiva recogidas en el manual *The Change Handbook* (Holman, 2021) y *The Handbook of Large Group Interventions* (Bunker&Alban, 2021) y realiza una revisión bibliográfica preliminar consistente sencillamente en identificar el número de publicaciones y artículos científicos (no necesariamente de primer nivel) de que han sido objeto cada una de las actuaciones consideradas, con el fin de realizar una preselección de las prácticas organizativas que podrían constituir *métodos de inteligencia colectiva de éxito* (ASE). En la columna de la derecha de la tabla se muestran el número de artículos científicos publicados en revistas y publicaciones científicas en los cuales se estudian y documentan los resultados obtenidos mediante la recreación de cada una de las actuaciones consideradas.

Las prácticas marcadas en rojo incumplen alguno de los tres criterios mencionados. Las marcadas en verde cumplen los criterios 1 y 3 y además disponen de más de 100 artículos *peer-reviewed*. Avanzamos que fruto de esta labor de revisión y criba se preseleccionan 9 prácticas organizativas. En los capítulos 6 y 7 se exponen los métodos de investigación de campo realizados con el fin de analizar, desde la perspectiva del análisis de actos comunicativos, los resultados obtenidos en las organizaciones mediante la implementación de las dos metodologías, de entre todas las consideradas, que arrojan los resultados más prometedores y presentan las evidencias de mejora más sólidas.

	Actuación organizativa	Múltiples contextos	Peer reviewed articles
1	<i>Appreciative Inquiry</i>	X	1688
2	<i>Collaborative Loops</i>	X	1
3	<i>Dialogue and Deliberation</i>	X	28
4	<i>Integrated Clarity</i>	X	12

5	<i>Open Space Technology*</i>	X	137
6	<i>The Technology of Participation</i>	X	3
7	<i>Whole-Scale Change</i>	X	44
8	<i>The World Café</i>	X	334
9	<i>Ancient Wisdom Council</i>	X	0
10	<i>Appreciative Inquiry Summit</i>	X	26
11	<i>The Conference Model*</i>	X	65
	<i>Consensus Conference Model</i>	X	61
12	<i>Consensus Decision Making*</i>	X	0
13	<i>Conversation Café*</i>	X	6
14	<i>Dynamic Facilitation</i>	X	0
15	<i>The Genuine Contact Program</i>	X	0
16	<i>Human Systems Dynamics</i>	X	0
17	<i>Leadership Dojo</i>	X	2
18	<i>Evolutions of Open System Theory</i>	X	1
19	<i>OpenSpace-Online Real-Time Methodology</i>	X	1
20	<i>Organization Workshop*</i>	X	0
21	<i>PeerSpirit Circling</i>	X	1
22	<i>Power of Imagination Studio</i>	X	0
23	<i>Real-Time Strategic Change</i>	X	52
24	<i>SimuReal</i>	X	1
25	<i>Study Circles</i>	X	1
26	<i>Think Like a Genius</i>	X	0
27	<i>Web Lab's Small Group Dialogues</i>	X	0
28	<i>Charrettes</i>	X	252
29	<i>Future Search Conference (Future Search:</i>	X	112

	Common Ground Under Complex Conditions)		
30	<i>Scenario Thinking</i>	X	348
31	<i>Search Conference*</i>	X	0
32	<i>Community Summits</i>	X	0
33	<i>Large Group Scenario Planning</i>	X	2
34	<i>SOAR: A New Approach To Strategic Planning*</i>	X	4
35	<i>Strategic Forum*</i>	X	0
36	<i>Strategic Visioning</i>	X	206**
37	<i>The 21st Century Town Meeting: Engaging Citizens in Governance</i>	X	0
38	<i>Community Weaving</i>	X	0
39	<i>Participative Design Workshop</i>	X	10
40	<i>Collaborative Work Systems Design</i>	X	4
41	<i>The Whole Systems Approach: Using the Entire System to Change</i>	X	341**
42	<i>Rapid Results*</i>	X	0
43	<i>The Six Sigma Approach to Improvement and Organizational Change</i>	X	395**
44	<i>Action Learning*</i>	X	0
45	<i>Action Review Cycle</i>	X	4
46	<i>Balanced Scorecard</i>	X	9191
47	<i>Civic Engagement*: Restoring Community Through Empowering Conversations)</i>	X	0
48	<i>The Cycle of Resolution: Conversation Competence for Sustainable Collaboration</i>	X	0
49	<i>Employee Engagement Process</i>	X	9

50	<i>Gemeinsinn-Werkstatt: Project Framework for Community Spirit</i>	X	0
51	<i>Idealized Design*</i>	X	28
52	<i>The Practice of Empowerment: Changing Behavior and Developing Talent in Organizations</i>	X	0
53	<i>Values into Action*</i>	X	0
54	<i>WorkOut*</i>	X	0
55	<i>Playback Theatre</i>	X	100
56	<i>Visual Recording and "Graphic Facilitation"</i>	X	51
57	<i>The Drum Café</i>	X	4
58	<i>JazzLab: The Music of Synergy</i>	X	0
59	<i>The Learning Map Approach</i>	X	0
60	<i>Visual Explorer*</i>	X	0
61	<i>Theory U</i>	¿?	73

4.1.3. Métodos de inteligencia colectiva seleccionados para estudio

Los MIC que cumplen los tres criterios y que disponen de más de 100 artículos científicos de primer nivel en los que se detallan los resultados obtenidos mediante la recreación de las mismas en una diversidad de contextos:

1. Appreciative Inquiry
2. Balanced scorecard
3. Charrettes
4. Future search conference
5. Open Space Technology
6. Playback theatre
7. Scenario Thinking
8. The World Café

En base a esta tabla se han realizado los avances pertinentes a lo largo del segundo año de investigación, que se muestra en detalle en los siguientes apartados. En ellos,

se presentan de forma ordenada las evidencias de mejora identificadas en la bibliografía científica revisada en base a los diferentes criterios establecidos. Esta tarea permite seleccionar una serie de metodologías que presentan los resultados más sólidos y transversales, marcando la pauta para el siguiente año de investigación, en el que las metodologías seleccionadas serán sometidas a investigación etnográfica comunicativa sobre el terreno, para profundizar en las preguntas y objetivos de la investigación.

4.2. Evidencias de mejora en MIC

En el presente apartado se recogen los avances relativos a la identificación de evidencias de mejora en las 9 metodologías preseleccionadas a raíz de la sistematización comparativa realizada con anterioridad. Recordemos que estamos buscando buscamos actuaciones de intervención sistémica que sean:

1. Innovadoras: facilita la producción de nuevas ideas y soluciones de valor que representan una mejora potencial respecto a las ya existentes;
2. Eficaces: generan resultados, acuerdos o productos cuyos beneficios son sostenibles en el tiempo;
3. Engaging: motiva el que las personas, partes interesadas y actores que participan en un sistema dado desarrollen un mayor sentido de pertenencia, implicación y voluntad de contribución y participación.

De cada uno de los métodos de inteligencia colectiva estudiadas se han tomado como referencia 3 de los artículos más citados de entre el conjunto de los artículos y documentación disponible (índice de popularidad en el **buscador bibliográfico**) más un artículo adicional para cada una de las metodologías estudiadas, a saber, el artículo JCR portador del mayor número de citas. De este modo, se combina el criterio de representatividad del conjunto de evidencias disponibles, examinando los artículos de mayor interés y especificidad seleccionados de entre el amplio volumen de documentación existente, con el criterio de máximo rigor académico, representado por el artículo más citado publicado en revistas de alto impacto.

4.2.1. Cuadro de búsquedas

El siguiente cuadro muestra el número de artículos obtenidos para cada una de las metodologías estudiadas en el buscador ReCercador+, que ofrece resultados de una amplia

diversidad de publicaciones y que, por tanto, incluye tanto artículos de primer cuartil como publicaciones de diversos niveles. Esta búsqueda permite detectar el nivel de interés general que suscita cada una de las metodologías, siendo *Balanced Scorecard* (9191) y la *Indagación apreciativa* (1688) las metodologías que han sido objeto de mayor número de análisis y publicaciones. El número de artículos seleccionados es, en cada uno de los casos, 4, resultante de la suma de 3 artículos académicos de diverso rango + 1 artículo de primer nivel en JCR (el más citado). El artículo en JCR más citado se ha obtenido mediante búsqueda en el buscador de la **Web of Science**.

Cuadro de búsquedas			
Descriptor	Buscador	Nº Artículos	Nº artículos seleccionados
1. Appreciative Inquiry	<u>ReCercador +</u>	1688	3
2. Balanced Scorecard	<u>ReCercador +</u>	9191	3
3. Design Charrette	<u>ReCercador +</u>	252	3
4. Future Search Conference	<u>ReCercador +</u>	112	3
5. Open Space Technology	<u>ReCercador +</u>	137	3
6. Playback Theatre		100	3
7. Scenario Thinking	<u>ReCercador +</u>	348	3
8. World Café	<u>ReCercador +</u>	334	3

Así pues, como parte del proceso de análisis comparativo de los métodos de inteligencia colectiva se han revisado 36 artículos ([3 + 1] por cada una de las 9 metodologías) en los que se ha buscado exhaustivamente evidencias de mejora (o en su caso, de empeoramiento) de los resultados obtenidos en las organizaciones mediante la recreación de diferentes métodos de inteligencia colectiva en toda suerte de contextos, desde el ámbito sanitario al empresarial, desde la gestión pública de residuos al activismo social. De dicho proceso de revisión comparativa se desprende la constatación de que ciertas metodologías presentan evidencias menos consistentes y concluyentes, mientras que otras metodologías presentan evidencias de mejora sólidas en todos los artículos revisados y para todos los criterios analizados (innovación, eficacia y *engagement*).

La identificación de las metodologías que destacan por la fortaleza de los resultados observados permite centrar aún más el objeto de estudio, de modo que de entre las 9 metodologías estudiadas se realizará una investigación etnográfica comunicativa de las dos o tres metodologías portadoras de evidencias de mejora más numerosas y concluyentes, para así poder determinar si la evidencia empírica recogida en la investigación etnográfica es coherente con la literatura científica. El establecimiento, en su caso, de dicha correspondencia, permitiría considerar dichas metodologías como *métodos de inteligencia colectiva de éxito*, es decir, considerar que constituyen procesos de cambio y desarrollo organizativo y sistémico que arrojan resultados de excelencia en base a los criterios definidos con independencia del contexto en que estas sean recreadas.

4.2.2. Definición de los criterios de búsqueda y análisis

El análisis de evidencias de mejora tiene un doble propósito:

1. Acotar aún más el objeto de estudio de la investigación, pasando de 9 metodologías preseleccionadas a 2 o 3, que serán las que presenten indicios de mejora más consistentes, y sobre las cuales se aplicarán métodos de investigación etnográfica en la fase posterior de la investigación (Capítulos 6 y 7)
2. Reunir nuevas intuiciones y descubrimientos que permitan definir mejor las preguntas de la investigación y observar si de la revisión bibliográfica se desprende algún indicio inicial que apunte en la dirección de que la recreación de procesos de diálogo sistémico (métodos de inteligencia colectiva) genera mejoras en términos de innovación, eficacia e implicación.

Recordemos que la intuición central de trabajo de esta investigación es que aquellos métodos de inteligencia colectiva que favorecen la sustitución de actos comunicativos de poder (basados en la posición de poder del interlocutor y en el

argumento de la jerarquía) por actos comunicativos de poder (aquellos basados en la jerarquía de los argumentos, es decir, en la deliberación inclusiva y democrática) promueven la emergencia de organizaciones más democráticas, eficaces e innovadoras.

Por lo tanto, en la revisión de cada uno de los artículos buscaremos evidencias en dos niveles:

- **Diálogo sistémico:** En primer lugar, ¿se está produciendo realmente un diálogo sistémico? Es decir, ¿se está incluyendo en el proceso de diálogo a las diferentes partes interesadas y están estas participando en un diálogo igualitario? Esta pregunta puede formularse de otra manera, que resulta equivalente: ¿se está produciendo una sustitución de actos comunicativos de poder por actos comunicativos dialógicos?
- **Evidencias de mejora:** En segundo lugar, ¿está produciendo la recreación de la actuación sistémica una mejora en términos de innovación, eficacia e implicación de las partes?

4.2.3. Análisis de actos comunicativos

Las dos características definitorias de una actuación sistémica o proceso de diálogo sistémico son:

- **Inclusividad** sistémica: da espacio para la expresión de todas las voces del sistema, incluyendo las de aquellos actores y sectores que normalmente no tienen la oportunidad de hacer que sus perspectivas y necesidades sean escuchadas y tenidas en cuenta.
- **Dialogicidad:** Que haya diálogo igualitario, es decir, que el proceso de deliberación que se establece entre las diferentes partes sea igualitario, es decir, que todos tengan la oportunidad de ser escuchados y de que sus aportaciones e intervenciones sean juzgadas por el contenido de las mismas y no por la posición jerárquica, estatus, procedencia o rango de quien emite dicha alocución.

Los métodos de inteligencia colectiva pueden ser más o menos sistémicas o más o menos dialógicas. No se trata de una evaluación binaria, de preguntarse si son o no sistémicas o dialógicas, sino de evaluar *en qué grado lo son*. En la medida en que se incluyen en el proceso de diálogo más voces del sistema, es decir, en la medida en que se escuchan a más voces de sectores y actores que se ven afectadas por una determinada decisión o que son necesarias para elaborar una determinada solución, estaremos ante un proceso *más* sistémico, o lo que es lo mismo, más inclusivo de

todas las voces. De la misma manera, en la medida en que las diferentes voces puedan ser escuchadas en un pie de igualdad, teniendo acceso a la palabra y a que sus perspectivas tengan la oportunidad de influir sobre el destino común de lo que se debate, en base no a su posición de poder sino a la validez intrínseca de sus aportaciones, estaremos ante un proceso *más* dialógico.

Por ello, si recordamos que los actos comunicativos dialógicos se definen por la inclusión en un diálogo igualitario de todas las voces, y que los actos comunicativos de poder están basados en la exclusión de voces y en la interacción desde la desigualdad de poder de las diferentes partes, concluimos que cuanto mayor es el número de actos comunicativos dialógicos en un determinado proceso, más dialógica y más sistémica será la actuación en sí.

Ilustremos lo expuesto con un ejemplo. En el año 2019 fui invitado como facilitador de un proceso de codiseño de soluciones destinadas a mejorar la inclusión de las personas refugiadas en la ciudad de Barcelona. En dicho evento participaron aproximadamente 80 personas de diversas nacionalidades, mayoritariamente europeas, predominantemente varones, de perfiles profesionales como diseñadores web, desarrolladores, expertos en metodologías, creativos culturales, científicos sociales y artistas. En su amplia mayoría se trataba de personas provenientes de una extracción socioeducativa alta con titulaciones universitarias y una posición de partida de privilegio. El diseño del evento, que se desarrolló a lo largo de un día y medio, incluía el desarrollo de 9 “prototipos” de intervención sociotecnológica para mejorar la inclusión de las personas refugiadas en áreas como educación, inclusión social y empleo.

Al término del proceso cada equipo presentaría un prototipo o bosquejo de solución y un tribunal formado por cinco miembros de procedencia diversa elegiría la solución considerada más prometedora e interesante. El equipo ganador recibiría apoyo de incubación para el pleno desarrollo del proyecto por parte de la empresa tecnológica promotora del evento. Los talleres estaban moderados por facilitadores y facilitadoras con valores igualitarios y basados en metodologías de diálogo altamente horizontales (en este caso se aplicó una variación de la metodología de codiseño *Design Thinking*). En ese sentido, el carácter altamente colaborativo del evento y el énfasis de las personas facilitadoras en que todos los participantes aportaran sus ideas y en generar una deliberación horizontal en torno a ellas favorecía la emergencia de actos comunicativos dialógicos.

Sin embargo, en todo el evento no había ni una persona refugiada que pudiera aportar la perspectiva sobre las soluciones que estaban siendo diseñadas, que

hubiera podido informar a las y los profesionales allí reunidos sobre si los prototipos desarrollados realmente respondían a las necesidades y realidades vividas por las personas en dicha situación. Había dos personas migrantes (un hombre gambiano y una mujer mexicana) que residían en Barcelona desde hacía años por motivos económicos, pero no propiamente el perfil de exiliado político o refugiado de guerra a quien el evento pretendía servir. Esto podría considerarse un acto comunicativo de poder de alta relevancia que hace que el proceso de diálogo, aunque sea igualitario, sea escasamente sistémico, porque hay una voz fundamental que está siendo omitida. Las soluciones allí creadas estaban siendo diseñadas *para* las personas refugiadas, pero no *con* las personas refugiadas, y esto comprometía la validez y la eficacia real de las innovaciones que en ese evento se generaron.

De hecho, en uno de los grupos se propuso: “Para favorecer la inclusión social de las personas refugiadas, que a menudo no tienen amigos en el país de acogida, vamos a crear una serie de grupos de *Whatsapp* de apoyo mutuo en el que estas personas puedan compartir información, recursos, etc. Pero para que se sientan realmente a gusto y libres para expresarse en su propia lengua, lo mejor es que sean grupos “solo de refugiados”, en el que no haya personas locales, para permitir que puedan auto organizarse libremente sin imposiciones de los locales”.

Esta *suposición* es altamente problemática y se basa en varias premisas que, aunque bienintencionadas, podrían potencialmente crear efectos contrarios a los que se pretendían alcanzar (mejorar la inclusión social de dichas personas). ¿Y si las personas refugiadas lo que desean es poder ser algo más que “refugiadas” y poder mostrar otros planos de su identidad, por ejemplo, profesional, cultural, estética, social, sexual o educativas que comprenden identidades más ricas y complejas que la restrictiva etiqueta de “refugiado”? ¿Y si lo que desean es precisamente llevar una “vida normal” y sentirse incluidos en la sociedad de acogida, haciendo contactos y estableciendo relaciones con personas de trasfondos diversos, incluyendo personas locales, en lugar de relacionarse únicamente con otras personas en su misma situación? La solución propuesta podría involuntariamente favorecer la segregación de dichas comunidades.

En el evento no se incluyó a personas refugiadas no por falta de interés o ignorancia de quienes organizaron el evento sino, según dijeron, por “la dificultad de entrar en contacto con estas personas”, que llevan una “existencia fantasma” en Barcelona y no son fáciles de contactar si no es “a través de las ONGs que trabajan con ellas”. Una de las organizadoras añadió: “Quizás deberíamos haber contactado antes con las ONGs para asegurarnos de que participaran en el evento. Nuestras redes de contactos personales no han sido suficientes”. La conciencia de que había una voz fundamental que no estaba presente en el evento genera un efecto de “rol fantasma” que influyó en el hecho de que finalmente la propuesta de creación de grupos de

Whatsapp ni se aprobó, ni se modificó, ni se desechó firmemente, sino que simplemente se abandonó ante la imposibilidad de saber con certeza si sería o no positivo y, en caso de considerar que lo era, cómo comenzar a implementarla, ya que de facto no había personas refugiadas con las que comenzar a poner en marcha dicha propuesta.

Esta historia ilustra la relación entre la promoción de actos comunicativos dialógicos, que facilitan la inclusión de todas las voces en un diálogo igualitario, y la presencia voluntaria o involuntaria de actos comunicativos de poder, que generan exclusión y una desigualdad en la validez de las perspectivas e ideas aportadas basadas en quién las emite, y el impacto de este hecho diferencial (la naturaleza de los actos comunicativos) sobre la innovación, la eficacia y la implicación de las partes. En el caso analizado, cabe destacar cómo la innovación queda comprometida (no se puede determinar si las nuevas ideas generadas son realmente portadoras de valor), la eficacia (es dudoso que la solución propuesta consiguiera su objetivo declarado de mejorar la inclusión social) y la implicación de las partes o *engagement* (resulta improbable que las personas refugiadas se implicaran activamente en una serie de soluciones propuestas para cuya elaboración no habían sido tenidas en cuenta y que podrían no responder ni a su realidad vivida ni a las necesidades que experimentan en su situación de vacío legal y vulnerabilidad).

4.2.4. Cuadro-resumen de evidencias preliminares

Antes de entrar a mostrar las evidencias de mejora recogidas para cada metodología, y de realizar el análisis correspondiente, se muestra un cuadro-resumen con las conclusiones más importantes, realizada en base a la revisión de 32 artículos (4 por cada una de las 8 metodologías) en los que se ha buscado exhaustivamente evidencias de mejora (o en su caso, de empeoramiento) de los resultados obtenidos en las organizaciones mediante la recreación de diferentes metodologías organizativas en toda suerte de contextos, desde el ámbito sanitario al empresarial, desde la gestión pública de residuos al activismo social.

Dichas evidencias se han recogido en tablas estructuradas y se ha realizado un primer análisis de las mismas, que deberá culminarse a lo largo del próximo año. De este proceso de revisión comparativa resulta una identificación de ciertas metodologías que presentan evidencias menos consistentes y otras que presentan evidencias de mejora sólidas en todos los artículos revisados y para todos los criterios analizados (innovación, calidad democrática, eficacia, preponderancia de actos comunicativos dialógicos).

Al identificar varias metodologías que destacan por la fortaleza de los resultados observados, este trabajo sienta las bases de la labor a realizar durante el tercer año, en el que se realizará una investigación etnográfica comunicativa de las tres metodologías escogidas, para determinar si la evidencia empírica es coherente con la literatura científica y si dichas metodología pueden considerarse *actuaciones organizativas de éxito*, es decir, aquellos procesos y modelos organizativos que arrojan resultados de excelencia en base a los criterios definidos con independencia del contexto en que estas sean recreadas.

Antes de entrar a mostrar las evidencias de mejora recogidas para cada metodología, y de realizar el análisis correspondiente, se muestra un cuadro-resumen con las conclusiones más importantes.

Análisis de evidencias de mejora: cómo saber si mejora la innovación, la eficacia y la implicación

Antes de entrar a mostrar las evidencias de mejora recogidas para cada metodología, y de realizar el análisis correspondiente, se muestra un cuadro-resumen con las conclusiones más importantes.

Actuación organizativa	Innovación	Engagement	Eficacia	Total	Comentario
1. Appreciative Inquiry	+ 2	+4	+ 3	= 9	Metodología de resultados irregulares. En varios contextos estudiados no ofrece los resultados que la propia metodología afirma posibilitar.
2. Balanced Scorecard	0/0/0/0	0/0/0/	+5;-1/		Metodología de evaluación de resultados y monitorización de avances en relación a la visión estratégica de la organización. Aplicado normalmente en el ámbito corporativo, se ha aplicado con éxito en el ámbito sanitario en Zambia.
	Total: 0	Total: 0	4	= 4	
3. Design Charrette	2/1/0/	+4;-0/3/3	2/3/4	= 18	
	Total: 3	Total: 6	Total: 9		
4. Future Search Conference	2/0/0	2/2/0	3/2/1	= 12	La metodología dice proporcionar una visión común entre muy diferentes actores, aumentando su impacto conjunto. No se han observado resultados concluyentes sobre su impacto.
	Total: 2	Total: 4	Total: 6		
5. Open Space Technology	0/0/3	4/0/1	5/2/4	= 19	Metodología transversal de diálogo con resultados sólidos en términos de innovación, calidad democrática y eficacia. Maximiza sustitución de actos comunicativos de poder por actos comunicativos dialógicos. Aplicada en multitud de contextos.
	Total: 3	Total: 5	Total: 11		

6. Playback Theatre	0/0	4/0	0/	= 4	<p>Metodología que permite compartir a los y las participantes historias personales que son dramatizadas en tiempo real por actores y actrices entrenadas para tal tarea. Se observan evidencias sobre generación de cohesión comunitaria, escucha y toma de conciencia de situaciones comunes vividas. No se ha encontrado evidencia de aplicaciones de organizaciones empresariales (sí en ámbito de la salud mental y movimientos sociales). Se sugiere contrastar resultados con metodología <i>Teatro del oprimido / Teatro Foro / Teatro social</i>, en los que las y las participantes asumen un mayor grado de protagonismo a la hora de representar su propia historia.</p>
7. Scenario Thinking	3/0/0	0/0/0	0/0/8	= 11	<p>Resultados no concluyentes. La metodología supuestamente promueve la colaboración intersectorial y la corresponsabilización al plantear a diferentes actores frente a una diversidad de escenarios posibles de futuro. Los escenarios más positivos suelen requerir de la colaboración de todos ellos. Se observan casos en los que se tomó conciencia de la necesidad de la colaboración y otros que no ofrecen resultados concluyentes. Es necesario revisar nuevas evidencias.</p>
8. World Café	4/3/2	2/1/2	3/2/3	=22	<p>Se presentan evidencias de mejora sólidas en todos los criterios evaluados, distribuidos de forma considerablemente equitativa. La diversidad de contextos y ámbitos de aplicación incrementa el interés por profundizar en el conocimiento del impacto de esta actuación. Por número de evidencias de mejora es la que mayor volumen presenta por lo que <i>The World Café</i> es una metodología con alto interés para profundizar en la fase de estudio empírica de carácter más cualitativo.</p>

Actuación organizativa	Comentario
Appreciative Inquiry	Metodología de resultados irregulares. En varios contextos estudiados no ofrece los resultados que la propia metodología afirma posibilitar.
2. Balanced Scorecard	Metodología de evaluación de resultados y monitorización de avances en relación a la visión estratégica de la organización. Aplicado normalmente en el ámbito corporativo, se ha aplicado con éxito en el ámbito sanitario en Zambia.
4. Future Search Conference	La metodología dice proporcionar una visión común entre muy diferentes actores, aumentando su impacto conjunto. No se han observado resultados concluyentes sobre su impacto.
5. Open Space Technology	Metodología transversal de diálogo con resultados sólidos en términos de innovación, calidad democrática y eficacia. Maximiza sustitución de actos comunicativos de poder por actos comunicativos dialógicos. Aplicada en multitud de contextos.
6. Playback Theatre	Metodología que permite compartir a los y las participantes historias personales que son dramatizadas en tiempo real por actores y actrices entrenadas para tal tarea. Se observan evidencias sobre generación de cohesión comunitaria, escucha y toma de conciencia de situaciones comunes vividas. No se ha encontrado evidencia de aplicaciones de organizaciones empresariales (sí en ámbito de la salud mental y movimientos sociales). Se sugiere contrastar resultados con metodología <i>Teatro del oprimido / Teatro Foro / Teatro social</i> , en los que las y las participantes asumen un mayor grado de protagonismo a la hora de representar su propia historia.
7. Scenario Thinking	Resultados no concluyentes. La metodología supuestamente promueve la colaboración intersectorial y la corresponsabilización al plantear a diferentes actores frente a una diversidad de escenarios posibles de futuro. Los escenarios más positivos suelen requerir de la colaboración de todos ellos. Se observan casos en los que se tomó conciencia de la necesidad de la colaboración y otros que no ofrecen resultados concluyentes. Es necesario revisar nuevas evidencias.
8. The World Café	Fuertes indicadores de mejora en los tres criterios examinados.

4.3. Análisis de evidencias de mejora: cuadro comparativo

En el ANEXO se presentan algunos extractos de texto de la literatura científica revisada. Las negritas han sido añadidas por el autor para destacar algunos fragmentos especialmente relevantes para identificar evidencias clave. Debajo de la sección de cada metodología se encuentra un análisis preliminar de evidencias

basado en lo recogido en las tablas.

En conjunto, los cuadros y el análisis preliminar permiten identificar de forma provisional qué metodologías cuentan con un corpus más contundente de evidencias de mejora. El plan de trabajo incluye la recreación en un contexto real de las metodologías que presentan los resultados más sólidos en el conjunto de los criterios.

No obstante, este análisis inicial se complementará con un segundo análisis que profundizará en el estudio y elaboración de las evidencias de mejora e incorporará nuevos artículos para su revisión científica si fuera necesario, así como tendrá en cuenta las consideraciones y observaciones que puedan hacerse desde la comisión evaluadora para maximizar el rigor del proceso.

I. Indagación Apreciativa: análisis preliminar de evidencias de mejora

La literatura científica examinada no arroja evidencias concluyentes sobre la excelencia y consistencia de los resultados obtenidos mediante la recreación de la actuación organizativa Indagación Apreciativa. Si bien el enfoque de trabajo de dicha metodología es altamente participativo, su eficacia en diferentes contextos, así como su capacidad de generar innovación, no quedan suficientemente probadas como para ser considerada una potencial actuación organizativa de éxito.

Las evidencias disponibles en lo que refiere al potencial para catalizar procesos de **innovación** mediante la recreación de la Indagación Apreciativa resulta de carácter anecdótico y no estructural.

En cuanto a la **eficacia**, resulta especialmente significativo que en **Watkins & Dewar (2016)**, de entre los ocho estudios seleccionados para examinar la operatividad de la *Indagación Apreciativa* en el contexto de la transformación de las prácticas y cultura organizativas en el entorno sociosanitario solamente se observaran resultados transformadores consistentes en uno de ellos.

Openo (2016) realiza un largo panegírico de la metodología IA pero cabe inferir que sus conclusiones pueden estar influidas por su posición simultánea como investigadora y como *practitioner* de dicha metodología. En el artículo afirma que su rol en la investigación fue “como una de las principales facilitadoras del proceso” y que su intención es “aportar validez científica a la indagación apreciativa”, enfoque de trabajo del que se considera “fan”. Su posición en el proceso y la ausencia de inclusión de diferentes voces en la entrevista nos llevan a adoptar una posición de cautela en relación a los beneficios, especificados por lo general de forma vaga y general, que atribuye a la Indagación Apreciativa.

En cuanto a **mejora de la implicación** calidad democrática se observa que la Indagación Apreciativa es un proceso altamente participativo. Los participantes

entrevistados en uno de los estudios en **Watkins & Dewar (2016)** lo consideran “un proceso altamente democrático e inclusivo” que fue acogido por todos y todas como una oportunidad para “involucrarse en transformaciones positivas desde una comunicación interactiva” que constituye un “refrescante contraste con las formas de organización jerárquicas tradicionales”.

En cuanto a la naturaleza de los **actos comunicativos**, se observa una importante presencia de actos comunicativos **dialógicos** frente a actos comunicativos de poder. **Hung (2016)** señala cómo el enfoque general no se realiza desde una posición monológica (“Yo, figura experta, te enseño cómo resolver los problemas”) sino dialógica (“vamos a explorar este asunto juntos”). Señala además el efecto transformador en las prácticas médicas resultante de compartir historias de los y las pacientes, incluyendo sus voces en el proceso de diálogo. Cita como ejemplo cómo, en un centro de salud mental, se incluyeron las voces de pacientes que se sentían fuertemente restringidos y enclaustrados y cómo eso llevó a la introducción de prácticas más inclusivas y amables.

En conjunto, se observa que la IA es una actuación organizativa inclusiva y participativa, en la que prevalecen los actos comunicativos dialógicos sobre los actos comunicativos de poder que, sin embargo, no ofrece resultados consistentes en términos de eficacia, capacidad de transformación organizativa y de innovación. Por lo tanto, a la espera de nuevos estudios que arrojen evidencias en sentido contrario, la revisión bibliográfica realizada y las evidencias de mejora observadas no permiten incluir en la presente investigación la metodología *Indagación Apreciativa* como potencial actuación organizativa de éxito.

II. **Balanced Scorecard: análisis preliminar de evidencias de mejora**

La metodología *Balanced Scorecard* es una herramienta de evaluación de resultados y monitorización de avances en relación a la visión estratégica de la organización. Aplicado normalmente en el ámbito corporativo, en la bibliografía revisada se analizan estudios de caso en que se ha recreado dicha metodología para la mejora organizativa en el sector público, en concreto en el ámbito sanitario en Zambia y en el ámbito de la gestión de residuos en una municipalidad en Portugal.

Las evidencias de mejora recogidas muestran un avance en los resultados obtenidos en los contextos aplicados pero no se observa mejoría en lo que refiere a calidad democrática de las organizaciones ni tampoco un incremento o sustitución de actos comunicativos dialógicos por actos comunicativos de poder. Por ello, a la espera de nuevas evidencias, no consideramos la metodología *Balanced Scorecard* como candidata para posterior investigación empírica orientada a determinar si esta pudiera considerarse potencialmente una actuación organizativa de éxito.

III. *Design Charrette*: análisis de evidencias de mejora

En la literatura revisada se observa en todos los casos abundante evidencia de mejoras organizativas obtenidas mediante la recreación de la metodología *Design Charrette* en términos tanto de innovación, de calidad democrática, de eficacia en los resultados y de mejora de la *dialogicidad*, promoviendo la inclusión de todas las voces y el diálogo igualitario entre ellas.

Especialmente llamativo resulta el potencial de la *Design Charrette* para promover la inclusión de las voces de la infancia en el diálogo sobre el tipo de barrio en que los niños y niñas desean vivir, contribuyendo activamente al codiseño de los espacios de vida y convivencia. (Sharon Egretta Sutton & Kemp, 2002). En todos los casos se recogen comentarios de participantes que valoran el alto nivel de participación que promueve la metodología así como abundante evidencia de cómo la inclusión de diferentes en un proceso deliberativo igualitario voces promueve la innovación y la mejora de los resultados.

IV. *Future Search Conference*: análisis de evidencias de mejora

En la literatura científica revisada se observa una discrepancia entre los objetivos que los creadores de la metodología *Future Search* afirman que es posible conseguir mediante su recreación con las transformaciones y logros realmente obtenidas mediante la misma en los estudios de caso considerados. La promesa fundamental de la *Future Search* consiste en generar la capacidad de catalizar cambios a nivel sistémico (bien en el seno de una organización en concreto, o en relación a un determinado problema económico o social complejo) reuniendo en un mismo lugar a todos los *stakeholders* o actores implicados y construir en común y de forma participativa una visión del futuro al que desean dirigirse.

En **Oels (2002)** se señala que “los maravillosos planes de futuro que se formulan en los procesos de planificación colaborativa se quedan en el aire mientras no reconozcan los poderosos intereses que gobiernan los asuntos locales y organizativos”. El autor señala que, en los dos estudios de caso investigados, “se facilitaron nuevos contactos, aprendizajes y compromisos, pero no produjo un cambio tangible sobre el terreno en los dos años siguientes”. Las razones para dicho fracaso a la hora de generar los cambios que promete la metodología pueden no deberse “a la metodología en sí, sino que están ligados a factores como la retirada de actores importantes tras el evento de la conferencia, y a la brecha cultural e institucional entre los representantes y la democracia deliberativa y al limitado poder de decisión de las entidades municipales en contextos de gobernanza

multinivel”. Finalmente, la autora añade que “lo que ocurre en una *Future Search Conference* debe ser entendido en relación al contexto político que favorece o entorpece el proceso de la *Future Search*” y concluye: “Incluso una *Future Search* con un diseño de proceso optimizado y mejorado solo puede ser tan buena como el contexto en el que se inscribe”.

Las evidencias encontradas señalan un cierto grado de ambigüedad en la capacidad de la metodología *Future Search* de proporcionar el tipo de cambios que sus creadores afirman que esta es capaz de generar. Se observa que la metodología en sí tiene un carácter altamente participativo, que puede movilizar una importante energía en el grupo y la confluencia en torno a una serie de visiones, objetivos y valores. Si bien no puede desestimarse las consecuencias positivas de este tipo de progresos tampoco puede afirmarse, a la luz de la evidencia empírica disponible, que la recreación de dicha metodología desencadene el tipo de transformaciones a nivel organizativo y sistémico pretendidas, al menos no en un plazo razonable de tiempo.

La mezcla de evidencias en uno y otro sentido invita a profundizar en la revisión de literatura adicional que pueda aportar nueva luz en este sentido así como a no incluir la metodología *Future Search* como potencial actuación organizativa de éxito en fases posteriores de la presente investigación.

V. *Open Space Technology*: análisis de evidencias de mejora

La literatura científica revisada ofrece abundante evidencia de resultados satisfactorios obtenidos mediante la recreación en diferentes contextos de la metodología organizativa *Open Space Technology* tanto en términos de promover la innovación, mejorar la calidad democrática y la inclusión y la eficacia a la hora de obtener los resultados deseados. En cuanto al análisis de actos comunicativos se observa una notable sustitución de actos comunicativos de poder por actos comunicativos dialógicos.

En el estudio de caso de **Patton et Al (2016)** se describe un ejemplo de recreación de la metodología aplicada a la docencia de teoría general de sistemas. En dicha experiencia se menciona cómo los y las estudiantes se sintieron “automáticamente motivados para compartir sus ideas de forma libre y abierta, en la confianza de que sus ideas serían valoradas por el grupo sin ser juzgadas por ellas. Todos los miembros del grupo dijeron sentirse suficientemente cómodos para compartir sus ideas y cuestionar las ideas de los demás”. Del estudio se desprende asimismo incremento en la calidad de los procesos de innovación generados, como cuando afirma que “compartir ideas en los grupos permitió generar contenidos más ricos,

nuevas dimensiones y conclusiones inesperadas [...] Open Space evocaba el pensamiento crítica, la colaboración y la generación de nuevas ideas”.

La solidez de las evidencias detectadas invita a continuar con la investigación pormenorizada de los resultados obtenidos mediante la recreación de la Open Space Technology por tratarse de una potencial actuación organizativa de éxito. Para ello será necesario revisar ulterior literatura científica y recoger evidencias empíricas directamente sobre el terreno que confirmen, maten o refuten las evidencias preliminares obtenidas.

VI. Playback Theatre: análisis de evidencias de mejora

En los artículos revisados se observa una riqueza de evidencias de mejora obtenidas mediante la recreación de la metodología *Playback Theatre*. Esta metodología permite dar espacio de expresión a voces tradicionalmente silenciadas a través de la puesta en escena ante el público de escenas narradas por los y las participantes y representadas en tiempo real por los y las actrices. En los estudios de caso reseñados se recrea dicha metodología en el contexto de la lucha de activistas palestinos por la emancipación nacional y en el contexto de la expresión de ideas y visiones divergentes en el contexto político cubano, marcado por la censura y el silenciamiento de las voces discrepantes.

En este sentido, los artículos proporcionan abundante evidencia sobre cómo *Playback Theatre* genera experiencias catárticas de expresión y escucha y abre espacio para la inclusión y para que todas las voces puedan ser escuchadas. En ese sentido, realiza una contribución a la mejora de la calidad democrática en las comunidades y se basa principalmente en actos comunicativos dialógicos. El propio énfasis de los y las profesionales del teatro en obtener la confirmación por parte de quienes narran sus historias personales de que han representado su testimonio de forma fidedigna añade una garantía adicional de que el teatro se pone al servicio de ese “romper el muro del silencio” y amplificar los testimonios de las personas.

En el caso de los militantes palestinos, *Playback theatre* se emplea a lo largo de una estancia de convivencia más amplia, a lo largo de la cual se van generando nuevas complicidades y vínculos de confianza, mientras los y las participantes van ganando seguridad y deseo de representar ellas mismas sus propias historias, lo cual lleva a las personas facilitadoras de la metodología a impartir una serie de talleres para que estas puedan representar sus historias por sí misma (acercándose así a modalidades de teatro como *teatro social*, *teatro foro* o *teatro del oprimido*), profundizando de este modo en el empoderamiento de los y las participantes y en la naturaleza dialógica de los actos comunicativos.

Sin embargo, no se han hallado evidencias sobre incremento de los procesos de

innovación ni tampoco mejora de la eficacia a la hora de obtener resultados tangibles. La ausencia de evidencias detectadas para estos dos parámetros clave nos llevan a no considerar apropiado seleccionar *Playback Theatre* como una de las potenciales actuaciones organizativas de éxito, que requerirán de ulteriores revisiones bibliográficas y experimentación práctica para contrastar las evidencias preliminares con el análisis etnográfico de dicha actuación colaborativa desde la perspectiva de la metodología comunicativa.

VII. Análisis de evidencias de mejora mediante la recreación de *Scenario Thinking*

La literatura científica revisada aporta cierta evidencia de mejora organizativa mediante la recreación de la metodología *Scenario Thinking*. En relación al grado en que *Scenario Thinking* promueve la innovación, se afirma que “*Scenario Thinking* tal y como se practica en los equipos de innovación no conduce necesariamente a un incremento de la innovación. En lugar de ello, los procesos continuados de creatividad emergente y las prácticas de final abierto, cuando se integran profundamente en la constitución de la organización hacen posible la identificación, exploración y aprovechamiento de oportunidades de innovación” (Sarpong & Maclean, 2011). Ello no quiere decir que *Scenario Thinking* no tenga un impacto positivo en la innovación, pero sí afirma que la recreación de la metodología por sí sola no conduce necesariamente a tales resultados.

En cuanto a la mejora de la eficacia en los resultados, no se observan evidencias concluyentes. Tampoco se detectan evidencias que lleven a identificar una mejora en la calidad democrática de los procesos organizativos, si bien la naturaleza de los actos comunicativos, de carácter eminentemente dialógico, como se explica a continuación, puede tener un efecto democratizador en la organización. En relación a la naturaleza de los actos comunicativos, como decíamos, se menciona que en la metodología lo que se pretende es “facilitar la conversación de modo que todos los participantes tengan igual tiempo de intervención y acceso a la conversación, y que en las fases iniciales se incluyan todas las voces y todas las opiniones, de modo que ninguna sea excluida” (Cairns, Wright, Heijden, Bradfield, & Burt, 2006). Esto indica una presencia considerable de actos comunicativos dialógicos en detrimento de actos comunicativos de poder.

VIII. *The World Café*: análisis de evidencias de mejora

El *World Café* es una metodología transversal de diálogo con sólidas evidencias en términos de promover confianza, un clima abierto a la emergencia de nuevas ideas

y a la innovación, con aplicación en muy diversos ámbitos. Las evidencias de mejora observadas en la literatura científica revisada no admiten lugar a dudas: existen sólidos indicios de mejora organizativa mediante la recreación del *World Café* en términos tanto de innovación, de mejora de la calidad democrática y de incremento de la eficacia en la obtención de resultados. La naturaleza de los actos comunicativos es tendente claramente a la dialogicidad. Por lo tanto, resulta apropiado someter esta metodología a ulterior escrutinio, revisión y experimentación para determinar si puede considerarse una actuación organizativa de éxito.

4.4. Principios y procedimiento de los dos métodos de inteligencia colectiva seleccionados

A lo largo de toda la revisión bibliográfica se han identificado evidencias de mejora organizativa resultantes de la recreación de 9 metodologías colaborativas seleccionadas de entre un amplio espectro de ellas en base a una serie de criterios rigurosos que permiten saber si los resultados obtenidos a través de su implementación han sido establecidos de forma fiable. En concreto, se han buscado evidencias de mejora en términos de innovación, calidad democrática y eficacia de los resultados, prestando atención asimismo a la naturaleza de los actos comunicativos que la recreación de cada una de las actuaciones organizativas promueve.

El análisis detenido de las evidencias disponibles de cada una de las metodologías lleva a establecer algunas de ellas como las que presentan indicios más sólidos de excelencia organizativa. Como resultado de este proceso de revisión se han seleccionado *dos* métodos de inteligencia colectiva para su posterior estudio etnográfico en un contexto real, que permitirá cotejar las evidencias preliminares recogidas con la observación empírica sobre el terreno. Dichas metodologías son:

- *World Café*
- *Open Space Technology*

Por lo tanto, en los siguientes apartados se presentan los resultados obtenidos mediante la recreación de dichas metodologías en contextos reales, en base al análisis de actos comunicativos.

¿Cómo funciona el *World Café*?

El *World Café* o *Café Diálogo* es una *metodología* creativa que incentiva la

colaboración y la innovación catalizando a través del diálogo sistémico procesos de cambio y desarrollo organizativo y comunitario. TWC es una metodología generadora de oportunidades para que las organizaciones puedan hablar de lo importante para ellas. Se estructura a través de una serie de conversaciones progresivas en grupos pequeños que permite que incluso números muy elevados de participantes establezcan un diálogo constructivo, aprendan colaborativamente, creen relaciones personales e identifiquen oportunidades estratégicas de acción.

A través del diálogo se genera una nueva perspectiva respecto de su actividad cotidiana. Los espacios de diálogo generan una oportunidad para abordar cuestiones de fondo y retos fundamentales que no suelen abordarse habitualmente de forma deliberada. Trascendiendo la presión de lo urgente, las inercias organizativas y el imperativo de la gestión de lo cotidiano. Este tipo de comunicación contribuye a la reflexión estratégica, estableciendo un marco de inteligencia colectiva desde el que pensar bajo un nuevo prisma los retos y oportunidades de transformación y crecimiento de la organización.

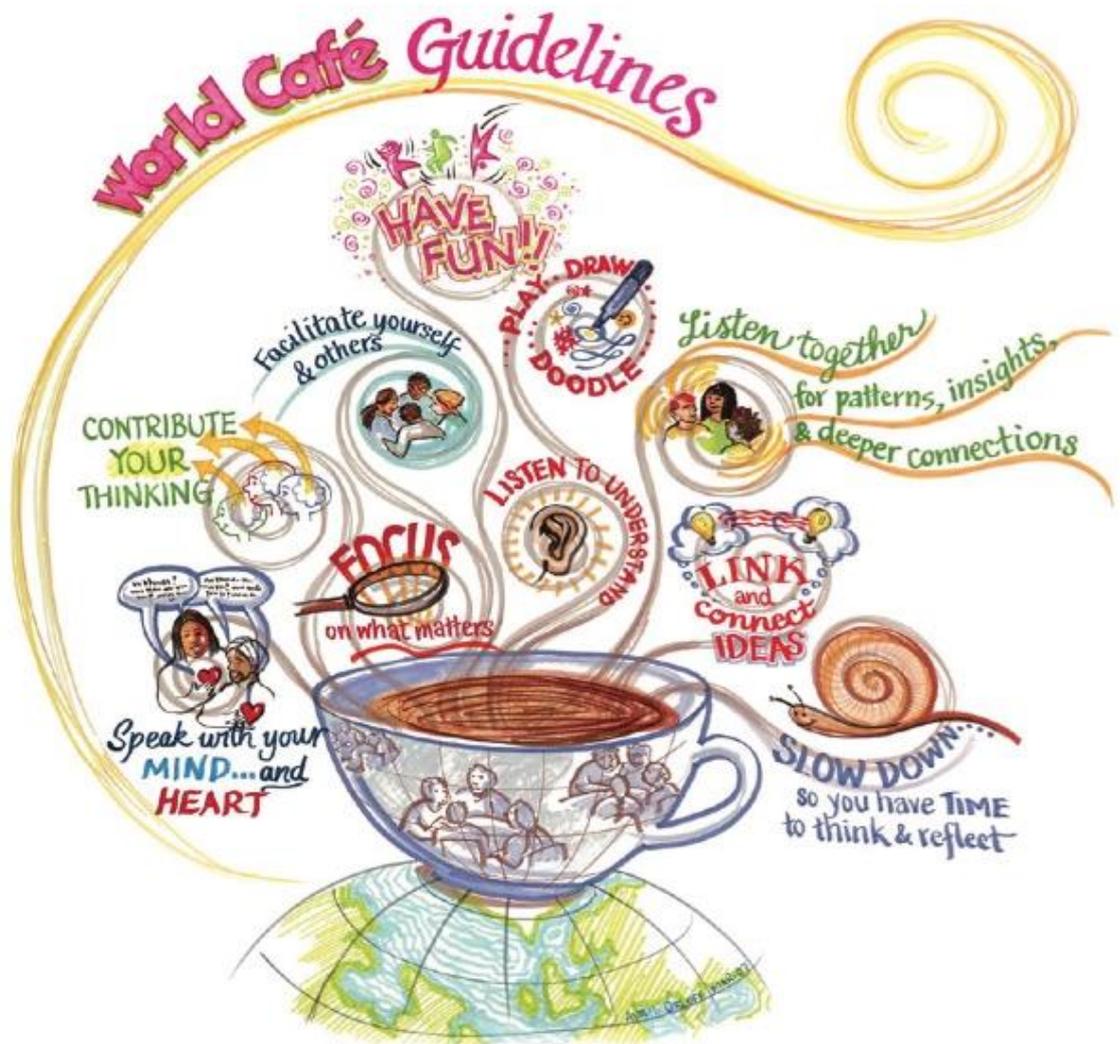
El TWC tiene una **estructura** sencilla, intuitiva y eficaz, que permite la participación y colaboración eficaz de grupos de entre diez personas hasta 2.000 personas o realmente de un número ilimitado de personas. Para gestionar un flujo tan elevado de participación, se recurre a la subdivisión en grupos pequeños de trabajo que se integran y recombinan entre sí, integrándose así en el conjunto del sistema humano y estructurando el proceso de conversación en diferentes fases en torno a diferentes preguntas que abren la conversación a todos los asistentes.

Las mesas tienen el aspecto informal de una mesa de café o té, preferiblemente pequeña para generar cercanía, y en ellas se invita a mantener conversaciones en torno a temas y asuntos que *realmente importan* en la vida y el trabajo de la organización. En paralelo, en el resto de las mesas habrá otros grupos explorando cuestiones relevantes similares, es decir, en todos los grupos se explora la misma cuestión a la vez, en sucesivas rondas (y en cada ronda se cambia de pregunt).. Las rondas de conversación tienen una duración limitada, de modo que el factor de la limitación de tiempo constituye un estímulo adicional que enmarca y enfoca la concentración en las conversaciones. Cada una de ellas tiene una duración de entre 20-30 minutos y finaliza con una ronda de diálogo-café, marcando el inicio de la rotación de los participantes entre las mesas, de modo que tres personas se trasladan a otras mesas y una se queda para recibir a los nuevos invitados y para ponerles al día de las últimas conclusiones y avances producidas durante la conversación anterior.

El **diseño de proceso** posibilita la interconexión entre sí de las conversaciones que tienen lugar entre las diferentes mesas, de forma que el conocimiento colectivo crece y evoluciona. La conciencia de la totalidad de la organización o comunidad se hace real y se produce un *diálogo sistémico*, que pone en relación las partes de la organización como parte de un todo integrado. Se establecen nuevos canales de

comunicación, redes de aprendizaje, descubrimientos conexiones, avances y aprendizajes críticos, de modo que emerge el caldo de cultivo de la inteligencia colectiva que cataliza crecimiento de las organizaciones. A través del diálogo significativo en torno a cuestiones que importan se desarrolla el tipo de pensamiento creativo y de colaboración de calidad necesaria para alcanzar la excelencia y la innovación.

La clave del éxito de *The World Café* reside, en sus **principios fundamentales**, los cuales, cuando se usan de forma conjunta, crean un “caldo de cultivo conversacional” con las condiciones óptimas para la rápida propagación y creación de conocimiento y creatividad colectiva, catalizando procesos de colaboración eficaz más allá de los límites y divisiones tradicionales de la organización. Dichos principios son (**Brown, 2002**):



1. **Situar el contexto:** La primera labor de la persona encargada de la facilitación es dar una cálida bienvenida a las personas asistentes para

inaugurar el espacio, romper el hielo e y generar contexto, explicando brevemente la dinámica que se seguirá y centrando al grupo en los objetivos y cuestiones que abordarán en común durante el encuentro.

2. **Crear un ambiente amable y acogedor:** Un ambiente acogedor comienza con la invitación, por la invitación, que adoptará la forma de una recepción cálida y sugerente que centrará la atención en temas de gran interés para los participantes, generalmente en la forma de preguntas abiertas. No es aconsejable que la invitación se centre en problemas, tareas o propuestas específicas que podrán cerrar la conversación, sino que se trata de estimular la curiosidad conectando desde el principio con las auténticas motivaciones e intereses de los convidados mediante preguntas o temas que abren el espacio de la conversación. Asimismo, el cuidado y preparación del espacio físico reviste especial trascendencia y debe reflejar los principios del World Café.
3. **Explorar los asuntos que nos importan:** Para que las personas den lo mejor de sí mismas es importante centrar la atención en aquellas preguntas y cuestiones que *realmente importan y nos importan*. Las preguntas que centran la atención en lo que nos importa como individuos y como organización despierta una energía que moviliza el cambio. Una pregunta movilizadora debe ser clara y sencilla; estimulante; que invite a pensar; que centre la investigación, que abra nuevas posibilidades y evoque nuevas preguntas.
4. **Animar a que todos contribuyan:** Una función clave de la figura facilitadora, pero que también pueden desempeñar todos los participantes, es asegurarse de que no se proporcionan oportunidades para la legítima participación de las personas en el grupo. Puesto que no todas las personas se sienten cómodas hablando en grandes grupos, y de hecho la comunicación en grupos más reducidos resulta más fácil y gestionable para la mayoría de las personas, se incentiva un ambiente seguro para la expresión al realizar la subdivisión del grupo grandes en grupos de menor tamaño en los que hay una actitud de respeto y escucha receptiva en el grupo. Para conseguir el cambio y desarrollo de la organización ***hace falta la participación de todos*** y por ello es clave eliminar barreras visibles e invisibles de exclusión, teniendo en cuenta que esas personas que se muestran más tímidas o poco participativas, o que han sido tradicionalmente silenciadas, pueden realizar contribuciones de valor a la colectividad cuando se sienten invitadas ellas y se genera un contexto acogedor.
5. **Conectar perspectivas diversas:** La estructura del TWC posibilita el máximo de hibridación mutua y fertilización cruzada de múltiples perspectivas,, ideas, puntos de vista, razonamientos, etc. Gracias a la recombinación de mesas se proporciona la oportunidad de encontrarse con nuevas personas, aportar las

ideas propias y compartir los descubrimientos realizados en círculos cada vez más amplios. Este elemento es una característica definitoria del *World Café* y una de las claves de su éxito a la hora de promover la inteligencia colectiva.

6. **Escuchar nuevas ideas y compartir descubrimientos:** Para encauzar la inteligencia colectiva es necesario mantener el foco, el flujo de atención del grupo, por ello el facilitador/a debe animar a los participantes a lo largo del encuentro a escuchar nuevas ideas, compartir descubrimientos e ir al *meollo* de la cuestión. El objetivo es identificar cuestiones y retos esenciales de la organización o comunidad y por eso invitará cuando tenga oportunidad a todos los participantes a preguntarse qué es lo que hay realmente en el centro de la conversación, cuál es el asunto o cuestión que están tratando, cuál es en esencia el reto o pregunta que están abordando. De nuevo, este principio es de aplicación corresponsable para todo el grupo, no solo para la persona facilitadora, pero es su función específica informar al grupo de este principio y recordarlo durante la conversación cuando sea necesario.

7. **Recopilar y compartir descubrimientos colectivos:** la persona facilitadora debe proporcionar los medios para que el conocimiento y los descubrimientos colectivos creados durante el *World Café* se plasmen, compartan y visualicen a través de diferentes medios visuales creativos. En el *World Café* tradicionalmente se utilizan manteles y servilletas de papel en las mesas para que los participantes puedan garabatear ideas, anotar palabras, trazar vínculos entre conceptos, etc. El propio proceso de escritura y dibujo cataliza nuevos procesos de pensamiento, estimula la creatividad, añade emoción a las conversaciones grupales y sin duda estimula el intercambio y generación de información y nuevas ideas. Mediante elementos como tableros, paneles y pizarras dispuestos en las paredes y a lo largo y ancho del espacio se invita a para compartir y conectar ideas. Mediante post-its puede hacerse una recolección de ideas e información, que cualquiera puede utilizar fácilmente siguiendo la regla “un post-it, una idea” de modo que estas puedan agruparse en función de diferentes categorías, temáticas o preguntas, identificando patrones de relación entre ellas. trazar líneas entre ellas. El proceso de organizar, conectar y jerarquizar las ideas da lugar a nuevos diálogos enriquecedores

Los **objetivos** de un *World Café* varían tanto como las personas que participan en él y en cualquier caso persigue generar un tipo de comunicación específica que es el diálogo como medio para facilitar el entendimiento mutuo, el intercambio de información, la creación y fortalecimiento de relaciones y la emergencia de una

forma de pensamiento diferente, que excede y supera las perspectivas, información, habilidades o recursos de cualquiera de las personas que lo componen individualmente, originando la inteligencia colectiva. Por ejemplo, en el caso concreto del European Solidarity Corps, que da inicio al trabajo de campo, las diferentes organizaciones dependen para la realización de algunos de los nuevos proyectos de obtener apoyo presupuestario por parte de diferentes convocatorias de ayudas y subvenciones, varias de ellas en el marco del proyecto Erasmus+. Además se enfrentan al reto de construir una red de proyectos y organizaciones alineados con principios, directrices y criterio de desarrollo de proyectos compartidos. Esta es una cuestión de gran interés estratégico para las entidades participantes y, en aras de facilitar que sean ellas mismas quienes decidan cuáles son esos criterios y directrices compartidas para el diseño y desarrollo de proyectos, y de vehicular la mejor forma de plasmar dichos diseños en el formato exigido en las convocatorias de proyectos de la UE, se diseña una actividad de World Café en la que el grupo se dividirá en diferentes subgrupos de trabajo en los que abordará las diferentes secciones para la elaboración de proyectos, trabajando sobre directrices y criterios comunes para su realización.

¿Cómo funciona el Open Space Technology?

El OST permite que un grupo numeroso y diverso de personas consiga generar en un tiempo mínimo las mejores ideas sobre un determinado asunto, pregunta u objetivo. El OST tiene una estructura mínima y un grado mínimo de intervención por parte del facilitador porque se basa en el principio de autoorganización y de confianza en el grupo, quien posee todas las respuestas y los recursos necesarios para abordar con éxito el objetivo del encuentro. A diferencia de las asambleas generales tradicionales, que tienden a hacerse largas, improductivas e inoperantes cuanto mayor es el número de participantes y mayor la diversidad presente en el grupo, el *Open Space* funciona *mejor* cuando hay diversidad y obtiene resultados igualmente eficaces con un número de participantes que oscila entre las 5 y las 2.000 personas siempre que el espacio lo permita. Harrison Owen, el creador del Open Space, recomienda que para aprovechar todo el potencial del OST se dediquen entre un día hasta un máximo de dos días y medio para su realización, aunque en la práctica es frecuente que se realice en un plazo menor, como medio día (una mañana o una tarde).

La autoselección voluntaria es una condición *sine qua non* para la participación en el Open Space. Obligar a asistir a alguien que no quiere participar en el OST es contraproducente y contrario a las normas de esta metodología. No obstante, como el OST da a las personas la oportunidad de hablar de lo que quieren hablar y de

contribuir de forma genuina en torno a los asuntos que les interesan y preocupan, no debería sorprender si, como en el anteriormente mencionado caso de TELCEL, se produce una alta tasa de asistencia al evento.

El proceso: El evento tiene lugar en algún tipo de estancia que permita reunir a todos los participantes en uno o varios círculos concéntricos en una única sala, para a continuación pasar a dividirse en grupos de trabajo menores distribuidos a lo largo de diferentes mesas, estancias o áreas. El evento comienza dando la bienvenida a todos los participantes sentados en el círculo inicial. En el centro del círculo y entre los participantes no habrá ningún objeto que obstaculice la vista, tan solo una serie de cartulinas y rotuladores en el centro del mismo. En la primera hora, el facilitador explica el motivo u objetivo del encuentro, generalmente sintetizado en la forma de una pregunta generadora, así como los principios del *Open Space*. A continuación el facilitador o facilitadora presentará el *bulletin board* o agenda de temas, que contiene los temas del orden del día que serán tratados en los distintos grupos a lo largo de las sucesivas rondas de conversación.

La agenda de temas estará inicialmente completamente vacía. Los participantes encuentran por tanto una parrilla o cuadrícula de temas, una pregunta generadora, los principios del espacio abierto, y una invitación por parte del facilitador a proponer ideas, preguntas, propuestas o temas relacionados con el asunto que inspira el *Open Space*. Entre todos los participantes crean la agenda de temas en la que se determina de qué se hablará en cada uno de los espacios y la hora en que tendrá lugar cada una de las conversaciones. Todo participante puede proponer un tema, aunque nadie tiene por qué hacerlo. A lo largo de toda la jornada o jornadas tienen lugar las conversaciones en los diferentes espacios. El número de salas que se habiliten dependerá de la cantidad de temas que surjan. El número de temas no es infinito, sencillamente llega un punto en el que el grupo “se vacía” y todos los temas relevantes han sido formulados

En los diferentes espacios de conversación, los participantes tomarán acta de las conversaciones y todas ellas se pondrán en común al final del evento en un acta colaborativa que recoge todo el conocimiento colectivo generado. Además, existe libre movilidad y flujo de personas entre los distintos grupos para estimular la colaboración y el aprendizaje colectivo. Al final del evento se produce una sesión de cierre.

Muchos OST cuentan con algún tipo de actividad final adicional como *dot voting* (votaciones mediante pequeñas pegatinas circulares de colores para mostrar prioridades, preferencias o algún otro tipo de planificación de los siguientes pasos para poner en práctica las nuevas ideas e iniciativas. El uso de estos mecanismos adicionales es opcional y dependerá de las necesidades del grupo y de la finalidad con que se haya convocado el *Open Space* – generar ideas, mejorar la colaboración, toma de decisiones, etc.

Los **elementos clave** del Open Space son el lema o pregunta generadora, el círculo inicial y el tablón de temas o *bulletin board*.

El **lema o pregunta generadora** es un elemento fundamental del *Open Space* que expresa de manera simple y directa el objetivo del encuentro. Debe ser corta y captar la preocupación, interés u objetivo común a todos los participantes. Puede ser más amplia (“¿Cómo podemos mejorar la convivencia en nuestro barrio?”) o más concreta y específica (“Elaborando el análisis DAFO de nuestra empresa”) dependiendo de si se espera una participación más abierta o situar el foco en la ejecución de una tarea o proyecto en particular. La pregunta generadora se envía a todos los convocados antes del evento a través de una invitación previa, *menos es más* y de lo que se tratará no es de explicar lo que ocurrirá en el OST (lo cual es imposible) sino de crear un clima de curiosidad y expectación que motive a las personas a acudir al encuentro.

El **círculo inicial** marca el inicio del OST. En la sala principal de la estancia el facilitador dará la bienvenida a los asistentes al evento de forma serena y relajada. En ocasiones, el facilitador/a deberá ser introducido/a previamente por el *patrocinador* del evento, si lo hubiera y así se hubiera acordado previamente. No pueda exagerarse la importancia del círculo inicial. Psicológicamente, señala cercanía, igualdad y apertura, y hace saber que, independientemente de las diferencias de estatus o nivel jerárquico entre los participantes, en el OST las personas se tratan como iguales y las propuestas de todos serán bienvenidas. En el círculo el facilitador presenta de forma sucinta el objetivo del encuentro y expone el lema o pregunta generadora. Si hubiera preguntas, pedirá a los participantes que se las reserven para el final si aún las tienen. Es normal que surja un poco de ansiedad o incertidumbre inicial, que muy pronto dará lugar a excitación y energía en acción. El círculo inicial es el momento de mayor protagonismo del facilitador. A partir de este momento, todo el protagonismo y la responsabilidad recaerá sobre los participantes. El facilitador se limitará a cuidar el espacio y el tiempo que el grupo necesita para hacer su proceso. Como señala Harrison Owen, “El mejor facilitador es aquel que no hace nada y permanece totalmente invisible”. La gran mayoría del trabajo lo hará *antes*, preparando el evento, el espacio y el tiempo para que durante el OST apenas haya que hacer nada.

El tablón de temas (Bulletin board) permite organizar las temáticas a abordar, gestionando eficazmente los espacios y los tiempos. En cada una de las diferentes salas de conversación se producirá una de las conversaciones que el grupo haya propuesto. De este modo, En cada una de las estancias tienen lugar varias rondas de

conversación sucesivas, con lo cual en total “Número de salas x Número de rondas de conversación = Número de temas a tratar”.

El Open Space se basa en **Cuatro principios y una Ley**, que son claves de su funcionamiento y de los cuales se informa a los participantes durante la fase de presentación del Open Space. Estos se leerán en voz alta y deberán estar escritos de forma visible a todos los participantes a lo largo de todo el encuentro para que actúen como recordatorio. Los principios no deben entenderse como “normas” sino sencillamente como una afirmación de lo que de modo natural ocurre durante el OST. Los principios son los siguientes:

1. *“La persona que entra en el espacio abierto es la persona correcta.”* (Indica que cualquier participante en una reunión es correcto simplemente porque se ha preocupado en venir).
2. *“El espacio abierto comienza en el momento correcto.”* (Invita a confiar en el proceso y mantener la calma en caso de imprevistos)
3. *“Lo que está pasando es lo único que podría estar pasando.”* (Invita a estar atento y presente, en lugar de preguntándose qué otra cosa podría estar sucediendo).
4. *“Cuando se acaba, se acabó.”* (Fomenta que se aproveche el tiempo).

Y una única ley, la **Ley de la movilidad** o **Ley de los dos pies**: *“Si durante el tiempo que pasemos juntos, en algún momento sientes que no estás aprendiendo y contribuyendo significativamente, utiliza tus dos pies y vete a otro espacio donde puedas hacerlo.”* Opcionalmente, se puede añadir la siguiente recomendación: *“Déjate sorprender.”*

Según el manual de referencia del Open Space (**Owen, 1997**), se puede invitar a las/os participantes a proponer temas con unas palabras como las siguientes: *“A continuación, si hay alguien que quiera proponer un tema, pregunta o cuestión – y nadie tiene por qué hacerlo - puede dirigirse al centro del círculo, tomar una cartulina y un rotulador y escribir su nombre y el tema que quiera tratar. En breve, tendrás la oportunidad de tratar ese tema en uno de los espacios disponibles durante una ronda de conversación de (una hora / una hora y media). No es necesario que seas un experto en el tema, que tengas preparado un PowerPoint o tengas todas las respuestas. Puede ser una idea, una pregunta, una propuesta incluso inacabada, pero eso sí, ésta debe motivarte realmente, apasionarte, interesarte o preocuparte al punto que estés dispuesto/a a asumir responsabilidad por ella”.*

Por otra parte, la *Ley de los dos pies* facilita la gestión y resolución de conflictos sin la intervención de un tercero. El OST se ha empleado en contextos de conflicto de alto voltaje, como para abordar problemas de planificación urbanística en Israel, entre comunidades blancas y negras en la Sudáfrica de principios de los 90s o en compañías y empresas – como DuPont o Majesco - (**Bunker, 2000**) sometidas a una

gran presión. La razón es que los participantes se involucran intensamente en el diálogo sin ultrapasar sus límites internos, ya que siempre podrán ir a otro espacio y volver más adelante o incluso salir en cualquier momento a las áreas de descanso del *espacio abierto*.

Otro elemento clave es el **mercado de las ideas**, término metafórico con el que se refiere a la inauguración del espacio de conversación en el que los participantes pueden dirigirse a las mesas de conversción de su elección y asistir a los temas propuestos por sus respectivos anfitriones/as. Una vez completado el tablón de temas y presentados los principios y la única ley del *espacio abierto*, el facilitador puede inaugurar el mercado de las ideas por escrito, presentando, leyendo y poniendo a la vista de todos los diferentes espacios, con ls temáticas que se tratarán allí y haciendo visibles y recordando a las personas que se encargarán de presentar y facilitar cada uno de los espacios. Para ello puede decirse simplemente “*Queda inaugurado el espacio abierto*”. A continuación, se invita a las personas a acudir a los espacios de su interés. Durante las reuniones el rol del facilitador será cuidar del espacio, avisar del final de cada una de las rondas de conversación, indicar al grupo cuando vayan a producirse las pausas para comer, asegurarse de que en las mesas laterales hay agua y quizás fruta o frutos secos, atender cuestiones logísticas puntuales, etc. y sobre todo, estar *presente, sereno y confiado*.

La recogida de las **actas** es un elemento clave para la integración de la información disponible y deberá indicarse que el hacerlo es responsabilidad únicamente de los grupos. Estos deberán distribuir los roles internamente, turnarse o establecer los acuerdos necesarios autoorganizándose de forma responsable para conseguir el objetivo marcado. Se les recordará que la puesta en común entre grupos no se produce de forma hablada mediante portavoces sino únicamente a través de ls acts, por lo tanto, serán conscientes de que el acta es un vehículo para compartir con el conjunto del sistema el conocimiento colaborativo creado en las distintas reuniones. En algunos OST se contrataron secretarios/as para realizar esta labor pero es desaconsejable, como también lo es que el facilitador asuma esa labor. Si se dispone de ordenadores para tomar acta el proceso será más inmediato, y si hay WiFi disponible para redactarla mediante documentos colaborativos, la tarea será aún más fácil. Entre cada una de las rondas de conversación se hará un pequeño descanso en el que los grupos podrán pulir las actas. Al final del *espacio abierto* se enviará, en el mismo momento, el acta a todos los participantes. Opcionalmente, puede imprimirse y distribuirse copias del acta, que cristaliza y objetiva los aprendizajes y logros alcanzados por el grupo durante el encuentro.

A través de la sesión de cierre se pone fin al espacio abierto y se realiz mediante una ronda en círculo en el que, con ayuda de un bastón de la palabra u objeto simbólico que vaya pasando de mano en mano, dando la oportunidad a cada persona de

compartir unas palabras con el grupo. En este momento la invitación no es a iniciar nuevos debates, a generar una síntesis para una puesta en común, traer nuevas propuestas porque todo eso ya se realizó y quedó completado durante el *espacio abierto*. Al contrario, en la sesión de cierre se trata sencillamente de compartir impresiones, sensaciones, quizás alguna conclusión o aprendizaje, en lo que constituye un momento de carácter conclusivo. Frecuentemente la ronda de cierre será un momento de expresión de entusiasmo, agradecimiento y satisfacción por la calidad de las conversaciones y por los logros conseguidos colectivamente.

En relación a los **objetivos** del OST, estos variarán tanto como la colectividad de que se trate. Estos objetivos pueden ser específicos o genéricos pero en cualquier caso no es necesario definirlos de antemano, aunque sí tener una intención clara para el evento y una razón fuerte para llevarlo a cabo, ya que la motivación es un elemento clave del OST. En el caso del *European Solidarity Corps*, el propósito de la formación es no solo establecer criterios y valores comunes que las entidades aplicarán en sus respectivos proyectos locales sino generar relaciones de colaboración fructífera entre las personas participantes en torno a proyectos, ideas e iniciativas concretas que puedan ofrecer un impacto positivo a la sociedad y avanzar los valores y objetivos de la Red. Se escoge la actividad Open Space Technology ya que combina la libertad de que las personas puedan proponer los temas que les interesan con la pasión.

CAPÍTULO V. Trabajo de campo

La Fase Principal del Trabajo de Campo comprende la realización de dos estudios de caso, en los que las metodologías de diálogo estudiadas – *The World Café* y *Open Space Technology* – se recrearon de forma puramente *online*, a través de la plataforma *Zoom.us* con apoyo de documentos colaborativos, entre el mes de abril y mayo de 2020 en el contexto de la pandemia global de la Covid-19. El *World Café Online* tuvo lugar el 1 de abril de 2020 entre 27 personas, la mayoría de ellas residentes en la ciudad de Guayaquil, considerado epicentro de la pandemia en Ecuador y en América Latina. El *Open Space Online* tuvo lugar el 12 de mayo de 2020 entre facilitadores de la red internacional *Art of Hosting en castellano* y otros profesionales del desarrollo humano y organizativo, y se produjo como un paso hacia la acción y la activación de redes colaborativas tras la realización de 4 llamadas grupales previas en formato de diálogo abierto en grupos de entre 30 y 50 personas provenientes de una amplia diversidad de países hispanohablantes: México, Colombia, España, Argentina, Ecuador, la ciudad de Miami, Chile, Bolivia, etc. La red

Art of Hosting es una comunidad de práctica internacional sobre *El Arte del Liderazgo Participativo*, que reúne a consultores de métodos participativos y de diálogo sistémico precisamente como los estudiados en esta tesis. Como el firmante de esta tesis es participante de esa red internacional y es él mismo facilitador y consultor de estas formas de trabajo en organizaciones y empresas, se entiende mejor la inesperada confluencia entre esta investigación de tesis y el proceso organizativo que se originó en esa red internacional. estudio de caso.

5. 1. Diseño de instrumentos de investigación para el trabajo de campo

- **Estudio de casos múltiple:**

Se han estudiado tres casos en los que se recrean los métodos de inteligencia colectiva seleccionados tras el proceso de filtrado resultante de la revisión bibliográfica y del análisis de evidencias de mejora. A partir del análisis de actos comunicativos se estudia si la recreación de los MIC seleccionados favorece la sustitución de actos comunicativos de poder por actos comunicativos dialógicos y, en su caso, si dicha sustitución tiene un impacto sobre los criterios definidos (innovación, efectividad e implicación).

- **Entrevistas dialógicas:**

Se realiza un mapeo del entramado organizacional para identificar informantes clave que puedan aportar información para la realización de un análisis intersubjetivo de la experiencia de participación en la organización. Se prestará especial atención a los fenómenos de exclusión y silenciamiento de participantes pertenecientes a minorías tradicionalmente excluidas del debate público.

- **Observación participante comunicativa:**

Se ha realizado una observación en los espacios de interacción y tomas de decisión en el seno de las organizaciones estudiadas, prestando atención al análisis de la naturaleza de los actos comunicativos que allí se producen. Para ello se ha estimulado la deliberación conjunta en torno a la interpretación de la información empírica obtenida.

- **Encuesta**

Encuesta de evaluación de World Café / Open Space

	Preguntas	Respuestas
1	What was your role in the World Café / Open Space conversation?	Participante Facilitador/a Formador/a
(1)	In what groups/projects did you participate in the World Café / Open Space?	Grupo en que participó
2	How satisfactory and engaging for you was the experience of participating in the World Café / Open Space conversation?	De 1 a 5 (1 = muy poco, 5 = mucho)
3	Did you contribute actively to the conversations?	De 1 a 5 (1 = muy poco, 5 = mucho)
4	If so, why? If not, why not?	Respuesta abierta
5	To what degree do you feel the topics being discussed in the World Cafe / Open Space were relevant and interesting to you?	De 1 a 5 (1 = muy poco, 5 = mucho)
6	To what degree do you feel the topics being discussed in the World Cafe / Open Space were relevant and interesting to you?	De 1 a 5 (1 = muy poco, 5 = mucho)
7	To what degree do you feel you had an influence in determining what issues were being discussed in the World Café / Open Space?	De 1 a 5 (1 = muy poco, 5 = mucho)
8	Did everyone in the group participate?	De 1 a 5 (1 = muy poco, 5 = mucho)
9	If few people participated, why do you think that was the case? If many people participated, why do you think that was the case?	Respuesta abierta
10	Were the contributions of all people equally valued, respected and listened to?	De 1 a 5 (1 = muy poco, 5 = mucho)
11	Do you feel the conversation led to new and innovative ideas?	De 1 a 5 (1 = muy poco, 5 = mucho)
12	To what degree do you feel the conversation will have positive results and impact in your future work?	De 1 a 5 (1 = muy poco, 5 = mucho)
13	Can you describe how the activity may generate results for your future work?	Respuesta abierta
14	How likely are you to apply the World Cafe /Open Space methodology in your local organization?	De 1 a 5 (1 = muy poco, 5 = mucho)
15	Additional feedback on your experience of the World Café / Open Space methodology?	Respuesta abierta

	Preguntas	Innovación	Eficacia	Implicación (engagement)	Actos comunicativos dialógicos (inclusividad y deliberación)
1	What was your role in the World Café / Open Space conversation?				
(1)	In what groups/projects did you participate in the World Café / Open Space?				
2	How satisfactory and engaging for you		X	X	X

	was the experience of participating in the World Café / Open Space conversation?				
3	Did you contribute actively to the conversations?			X	
4	If so, why? If not, why not?			X	
5	To what degree do you feel the topics being discussed in the World Cafe / Open Space were relevant and interesting to you?		X	x	X
6	To what degree do you feel you had an influence in determining what issues were being discussed in the World Café / Open Space?			X	X
7	Did everyone in the group participate?			X	
8	If few people participated, why do you think that was the case? If many people participated, why do you think that was the case?			X	
9	Were the contributions of all people equally valued, respected and listened to?			X	X
10	Do you feel the conversation led to new and innovative ideas?	X			
11	To what degree do you feel the conversation will have positive results and impact in your future work?		X		
12	Can you describe how the activity may generate results for your future work?		X		
13	How likely are you to apply the World Cafe /Open Space methodology in your local organization?	X	X		
14	Additional feedback on your experience of the World Café / Open Space methodology?				

Diseño de cuestionario

1. What was your role in the World Café? Facilitator / Participant / Trainer
2. How satisfactory and engaging for you was the experience of participating in the World Café conversation? (1 to 5)

3. Did you contribute actively to the conversations?
4. If so, why? If not, why not?
5. Did everyone in the group participate?
6. To what degree do you feel you had an influence in determining what issues were being discussed in the World Café?
7. Do you feel the conversation led to new and innovative ideas?
8. To what degree do you feel the conversation will have positive results and impacts for you?
9. Can you describe how the activity may generate results for you (in the future)?
10. How likely are you to apply the World Café methodology in your local organization?
11. To what degree do you feel the topics being discussed in the World Café were relevant and interesting to you?
12. Additional feedback on your experience of the World Café?

Diseño de Focus Group

1. How would you describe your experience as a participant in the World Café conversation? What did you perceive the energy to be like in the group? What did you enjoy the most about the conversation?
2. Did you participate actively in the conversation? If so, what was your contribution to it?
3. Did you feel listened to? Do you feel like your opinion counted and had the opportunity to be listened to as much as everyone else's? Was there anything else you would have wished to share but you didn't?
4. Did you perceive any internal or external barrier to your participation? E.g. Did you feel shy, interrupted or like others knew much more than you?
5. Was there someone acting as a facilitator in the table? If so, did the facilitator invite your participation and everyone's participation into the conversation?
6. How would you describe the quality of the connection you enjoyed with other participants? Was the quality of the connection different in the different rounds of conversations? If so, how did it change?
7. Was any previous idea, belief or understanding of yours modified as a result of the dialogue you held? If so, can you put an example of it?
8. Do you feel as there was someone or some voice or perspective missing in the conversation? Like there was someone or some perspective who should be there and there was not represented or present in the group.

- **Innovation**

We are interested in understanding further if methodologies like World Café can facilitate the emergence of new and valuable ideas in the group and foster innovation.

Can you describe if any new and valuable solution, idea, project or possibility emerged during the conversation you participated in?

To what degree did you find in the conversation any fresh, new or enriching perspective or idea?

- **Effectiveness**

What was your takeaway from the conversation?

Were there any positive outcomes of the conversation for you? If so, can you describe what they were?

Do you see any problem being solved or progress made as a result of your participation in the dialogue Café?

Can you describe how the (World Café) activity may generate results for your future activity?

- **Engagement**

To what degree do you feel like your ideas and your voice was listened to, valued and considered?

Did you experience a sense of belonging to the conversation and the group?

Do you feel any desire to further the connection with the rest of participants? Would you like to see this conversation unfolding in the future?

5.1. Estudio de caso 1: World Café y Open Space en European Solidarity Corps (año 2019)

El European Solidarity Corps es una iniciativa de la Unión Europea que promueve la creación de oportunidades de voluntariado y de trabajo en proyectos para jóvenes europeos/as tanto en su propio país como en otros países de la UE en beneficio de las comunidades y las gentes de Europa. Según la web de ESC, esta red busca unir a las y los jóvenes en la búsqueda de una sociedad más inclusiva, apoyando a las personas más vulnerables y ofreciendo respuestas a los retos de nuestras sociedades. Busca ofrecer a la juventud una experiencia inspiradora y empoderadora a quienes desean ayudar a los demás, aprender y crecer como personas. Los proyectos apoyados por ESC comprenden estancias de voluntariado de entre 2 y 12 meses y suponen una oportunidad formativa importante para las y los jóvenes tanto en capacidades como en valores como la solidaridad, el respeto por la dignidad humana y los derechos humanos y la creencia en la promoción de una

sociedad justa e igualitaria en la que el pluralismo, la no discriminación, la tolerancia, la justicia, la solidaridad y la equidad prevalezcan.

Asimismo, el ESC busca potenciar la solidaridad entre los pueblos así como el respeto y la apreciación de las diferentes culturas y tradiciones y trabaja para construir una comunidad de responsabilidades compartidas y de apoyo mutuo. Las y los participantes del ESC tienen la voluntad de realizar contribuciones significativas a la sociedad y de mostrar y practicar la solidaridad, la cooperación y el entendimiento mutuo. En aras de la transparencia y la responsabilidad, las personas voluntarias firman un Contrato de Solidaridad mediante la cual asumen los principios de ESC y, al término de su labor de voluntariado, reciben un certificado acreditativo de la actividad realizada.

Las organizaciones locales que promueven la movilidad e intercambio de personas voluntarias asumen, asimismo, el compromiso de cuidar de las y los voluntarios, tomando en consideración que estos traen consigo sus propias ideas, convicciones y expectativas y que forma parte del compromiso de las organizaciones el proporcionar un ambiente acogedor, respetuoso y de confianza en el que puedan desarrollarse actividades de alta calidad y valor añadido tanto para las y los participantes como para las comunidades locales.

ESC considera de importancia estratégica tanto la creación de redes de solidaridad, colaboración y apoyo mutuo entre las organizaciones y *partners* de la red como favorecer la formación continua de sus miembros, por cuanto el trabajo local de las organizaciones está inspirado por una conciencia europea y global y se producen relaciones de interdependencia efectiva, en el sentido de que el intercambio de personas voluntarias se vehicula y agiliza a través de las oportunidades emergentes de colaboración que surgen en las relaciones de confianza que surgen entre las personas responsables de las organizaciones, y de que el construir un acervo compartido de conocimientos, habilidades, referentes, significados y valores constituye el fundamento sobre el cual se da inicio y sostenimiento a iniciativas transformadoras de voluntariado.

5.1.1. Training Course: Tools for European Solidarity Corps

Es en ese contexto de este proyecto Erasmus+ y con los objetivos arriba mencionados que tiene lugar el programa de formación en la ciudad de Burgos entre los días 8 y 10 de abril de 2019 anfitriónada por la asociación local de promoción del voluntariado Amycos. Como parte de los contenidos de la formación se incluyen diferentes actividades de *networking*, facilitar el conocimiento entre participantes, trabajo sobre los valores de ESC, análisis de problemáticas sociales, instrumentos de trabajo concreto, manejo de portales informáticos así como destrezas para procedimientos burocráticos propios de los proyectos.

Perfil de las/os participantes: 21 responsables de ONGs provenientes de 10 países

distintos (Bosnia, Croacia, Bulgaria, Túnez, España, Italia, Polonia, etc.) involucrados directamente en la gestión de proyectos de voluntariado y de intercambio de personas voluntarias.

Actividades: como parte del programa formativo se realizan una serie de actividades a lo largo de los días 8 a 10 de abril de 2019 (sin incluir descansos, pausas para almuerzo y encuentros sociales):

- Día 1: bienvenida y cuestiones prácticas; compartiendo expectativas y temores; *teambuilding* y *networking*; etiquetas de calidad: criterios y características; ESC: a visión global sobre el programa; grupos de reflexión;
- Día 2: E-Forms: dónde, cuándo, qué, quién, por qué y cómo; **World Café:** conceptos e ítems de ESC; puesta en común del trabajo realizado en los subgrupos; definiendo directrices para futuros proyectos; grupos de reflexión;
- Día 3: **Open Space Technology:** desarrollando ideas, proyectos e iniciativas en común; puesta en común de las ideas de proyectos; Youthpass ceremony; evaluación final.

5.1.2. La recreación del World Café y del Open Space en el ESC Training

- o **Particularidades del diseño (recreación):** A lo largo de 5 rondas de conversación las y los participantes rotarán por las 5 mesas para trabajo en subgrupos que se han habilitado. Cada una de las mesas están recubierta de papel con material gráfico para escribir y tomar notas (un “mantel” para tomar actas) que permite que en cada nueva ronda, en la que una persona (anfitriona) permanece en la mesa y todos los demás participantes rotan, expondrá los avances producidos en las conversaciones de los grupos anteriores, de modo que puedan aportar y construir sobre ellas. En este caso, cada una de las mesas de trabajo tiene un tema en concreto, como un “circuito de temas”, es decir, en la mesa 3 se habla en todo momento y a lo largo de las 5 rondas sucesivas de conversación (de aprox. 20 minutos de duración cada una) del tema “Implementación de proyectos locales”.

Esto representa una adaptación de la metodología World Café para customizarla a las necesidades del grupo en cuestión, del proceso y de la temática tratada. Normalmente en un proceso World Café estándar las mesas no tendrían un tema que se trata en todo momento a lo largo de las sucesivas rondas de conversación, sino que, en todas las mesas se habla siempre el mismo tema, y dicho tema o pregunta generadora cambia con cada nueva ronda, de modo que todas ellas cambian a la vez y estarán siempre hablando, en un momento dado, del mismo tema o cuestión.

Esta decisión se produce de forma consciente y deliberada por parte del facilitador

quien, conociendo perfectamente el modo “ortodoxo” de aplicar la metodología, es decir, según es descrita por las autoras en el manual, decide realizar dichas adaptaciones. Como ya se señaló anteriormente, en la fase posterior del trabajo de campo se realizará el estudio sobre la actuación aplicada con el mínimo de adaptaciones posibles para poder comparar también si existe variabilidad en los resultados y si los efectos producidos en términos de innovación, eficacia y calidad democrática cambian si, como parte del diseño de recreación de la actuación se introducen adaptaciones al contexto o si es mejoran si se aplican en su literalidad, independientemente del contexto.

- Particularidades del diseño (recreación): el Open Space Technology, tal y como se recreó en el contexto del ESC Training en Burgos se realizó en el intervalo de 4h30 de trabajo, incluyendo en el mismo la puesta en común posterior de los subgrupos de trabajo. En la actuación tal y diseñada por su creador, Harrison Owen, se dispone, como ya se mencionó anteriormente, un intervalo de tiempo de entre un día y dos días y medios para que la intervención despliegue todo su potencial. Esta adaptación se produce para ajustarse a las restricciones temporales y a la diversidad de objetivos presentes en la formación. Por otra parte, la metodología OST aplicada de forma “ortodoxa” no contempla la realización de una puesta en común posterior, dado que, para la integración de la información generada por los subgrupos hacia el grupo común (hacia el conjunto del sistema) confía en la toma de actas por parte de dichos subgrupos. En este caso, se produce una fase de puesta en común del trabajo de los diferentes espacios de trabajo.

5.1.3. Cuadro comparativo World Café / Open Space en ESC

Cuadro comparativo World Café / Open Space en ESC		
	The World Café	Open Space Technology
Duración	2h	4h30
Número de participantes	20	20
Agenda de temas	Prefijada	Emergente
Número de rondas	5	2
Número de subgrupos de trabajo	5	4

<p>Principios</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Situar el contexto . Crear un ambiente amable y acogedor . Explorar los asuntos que nos importan . Animar a que todos contribuyan . Conectar perspectivas diversas . Escuchar nuevas ideas y compartir descubrimientos . Recopilar y compartir descubrimientos colectivos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>“La persona que entra en el espacio abierto es la persona correcta.”</i> (Indica que cualquier participante en una reunión es correcto simplemente porque se ha preocupado en venir). 2. <i>“El espacio abierto comienza en el momento correcto”.</i> (Invita a confiar en el proceso y mantener la calma en caso de imprevistos) 3. <i>“Lo que está pasando es lo único que podría estar pasando”.</i> (Invita a estar atento y presente, en lugar de preguntándose qué otra cosa podría estar sucediendo). 4. <i>“Cuando se acaba, se acabó.”</i> (Fomenta que se aproveche el tiempo). <p>Y una única ley, la Ley de la movilidad o Ley de los dos pies: <i>“Si durante el tiempo que pasemos juntos, en algún momento sientes que no estás aprendiendo y contribuyendo significativamente, utiliza tus dos pies y vete a otro espacio donde puedas hacerlo.”</i></p>
<p>Se expusieron los principios al comienzo de la actividad</p>	<p>No</p>	<p>Sí</p>
<p>Toma de actas</p>	<p>En “mantel” de papel sobre la mesa</p>	<p>En documento colaborativo digital compartido en tiempo real</p>
<p>Particularidades de la recreación de la actuación</p>	<p>Incluye puesta en común de los subgrupos</p> <p>Cada mesa aborda un tema a lo largo de las diferentes rondas, en lugar de todas las mesas tratan del mismo tema en cada momento, el cual cambia para todas por igual en cada nueva ronda.</p>	<p>Incluye puesta en común posterior de los subgrupos</p> <p>Dura 4,5h en lugar de 1 día / 2 días y medio.</p>

5.1.4. Resultados de la encuesta: Análisis de los datos

Encuesta de evaluación de The World Café: preguntas cuantitativas						
	Pregunta	1	2	3	4	5
1	What was your role in the World Cafe conversation?					
2	How satisfactory and engaging for you was the experience of participating in the World Café conversation?	7,1%	7,1%	14,3%	28,6%	42,9%
3	Did you contribute actively to the conversations?	0%	7,1%	14,3%	28,6%	50%
4*	If so, why? If not, why not?	Qual*				
5	To what degree do you feel the topics being discussed in the World Cafe were relevant and interesting to you?	0%	0%	7,1%	50%	42,9%
6	To what degree do you feel you had an influence in determining what issues were being discussed in the World Cafe?	0%	7,1%	14,3%	28,6%	50%
7	Did everyone in the group participate?	0%	21,4%	42,9%	14,3%	21,4%
8*	If few people participated, why do you think that was the case? If many people participated, why do you think that was the case?	Qual*				
9	Were the contributions of all people equally valued, respected and listened to?					
10	Do you feel the conversation led to new and innovative ideas?	7,1%	14,3%	7,1%	42,9%	28,6%
11	To what degree do you feel the conversation will have positive results and impact in your future work?	7,1%	14,3%	7,1%	42,9%	28,6%
12*	Can you describe how the activity may generate results for your future work?	Qual*				
13	How likely are you to apply the World Cafe methodology in your local organization?	0%	0%	7,1%	28,6%	64,3%
14	Additional feedback on your experience of the World Cafe methodology?	Qual*				

Leyenda: 1= no; 5 = sí, mucho

Encuesta de evaluación de The World Café: preguntas cualitativas		
4	Did you contribute actively to the conversations? If so, why? If not, why not?	<p>. As a facilitator of the Learning Quality Process and Project Management topics, there were meaningful insights and a scope of topics that revealed participant's view and vision about ESC dynamics</p> <p>. There was one aspect in which I wasn't familiar with.</p> <p>. I contributed a lot because many participants didn't</p> <p>. Lack of experience and English knowledge</p> <p>being the facilitator, I was pushing the group to participate and giving tips.</p> <p>. I highly appreciated the idea to share experiences between the participants and the facilitators.</p> <p>. The activity was kind of chaotic and I wasn't in the best mental state, so I tried only to redirect their input only when. It was straying too much.</p>
8	If few people participated, why do you think that was the case? If many people participated, why do you think	<p>The recaps with every participant group and involvement on areas that were not covered before because of shorter time format</p> <p>Because they weren't or familiar or comfortable sharing opinion.</p>

	that was the case?	Language barrier, lack of interest and knowledge All topics was interesting. In my opinion we participated well. N/A Each group was different Lack of interest is probably one of the reasons that someone didn't participated. Because there were more practical questions regarding ESC. language barrier, lack of interest, addiction to smartphones.
12	Can you describe how the activity may generate results for your future work?	Improvement on project design and quality for future applications The tools are a way clearer for me after the World Cafe, so this will help my understanding and flow of work. It improves my future work, because I learnt a lot during the activities. It can cause to new fresh ideas for my organizations. I have now more experience and it will help to improve my skills I will use some of the suggestions to improve future projects. It was a step into the applications for ESC programs.
14	Additional Feedback on The World Café	I like it because it is interactive, and we include it even in youth exchanges People lacked some guidelines, so they were here and there in their contributions to the cafe. This resulted in a chaotic and not very concise result.

Encuesta de evaluación de Open Space Technology: preguntas cuantitativas

	Pregunta	1	2	3	4	5
1	What was your role in the Open Space conversation?	Facilitator/a = 78,6%; Participante = 21,4%				
2	In what groups/projects did you participate in the Open Space? *					
3	How satisfactory and engaging for you was the experience of participating in the Open Space conversation?	0%	14,3%	0%	50%	35,7%
4	Did you contribute actively to the conversations?	7,1%	7,1%	14,3%	28,6%	42,9%
5	If so, why? If not, why not? *	Qual*				
6	To what degree do you feel the topics being discussed in the Open Space were relevant and interesting to you?	0%	14,3%	7,1%	42,9%	35,7%
7	To what degree do you feel you had an influence in determining what issues were being discussed in the Open Space?	7,1%	0%	14,3%	35,7%	42,9%
8	Did everyone in the group participate?	0%	7,1%	35,7%	28,6%	28,6%
9	If few people participated, why do you think that was the case? If many people participated, why do you think that was the case?	Qual*				
10	Were the contributions of all people equally valued, respected and listened to?	0%	0%	14,3%	35,7%	50%
11	Do you feel the conversation led to new and innovative ideas?	0%	14,3%	7,1%	35,7%	42,9%
12	To what degree do you feel the conversation will have positive results and impact in your future work?	0%	14,3%	7,1%	42,9%	35,7%
13	Can you describe how the activity may generate results for your future work?	Qual*				
14	How likely are you to apply the Open Space methodology in your local organization?	0%	0%	7,1%	28,6%	64,3%
15	Additional feedback on your experience of the Open Space methodology?	Qual*				
Leyenda: 1= no; 5 = sí, mucho						

Encuesta de evaluación de Open Space Technology: preguntas cualitativas		
2	In what groups/projects did you participate in the Open Space? *	<ul style="list-style-type: none"> - Deprived Neighborhoods / Sustainable Organization Seminar / SDG Pilgrimage - Youth exchange, training course and SDG. - Art bootcamp and seminar on sustainable organizations - ESC short term, Esc (Together we can, together we do), SDG intercultural Youth Exchange - Euro Art Boot Camp; Youth policy- Build it from the ground; SGD March - Youth Exchange, cultural Project - Art boot camp, organization sustainability, SDG march - 1, 2 and 8
5	Did you contribute actively to the conversations? If so, why? If not, why not?	<ul style="list-style-type: none"> - Depending of the facilitation, there was more or less Participation - Well prepared, full of experience. I- think most participated because they were interested - Someone has a good idea and we listened him/her to explain the idea. - Sometimes people talked to give their input without considering if it was relevant or not, others didn't talk because they didn't want to actively participate in the conversation but just listen to what the others were saying.
9	If few people participated, why do you think that was the case? If many people participated, why do you think that was the case?	<ul style="list-style-type: none"> - I was facilitating the first project and people were able to offer interesting insights on actions that could engage deprived neighborhood communities - Because lack of experience compared to the other members. - I was interested in the topic - Lack of experience and English - initially I had the idea to organize this kind of youth exchange and it seems the others also had been thinking of the similar ideas. Therefore I was able to share my ideas and experience with the rest of the colleagues as well good practices. - Talked when I had something to say, it happened that it wasn't as much.
13	Can you describe how the activity may generate results for your future work?	<ul style="list-style-type: none"> - New ideas and insights to support local initiatives and the project I promoted - More Confident in sharing my opinion. - Maybe we can implement a Project - It was very positive. I helping in an organization, I share with them what we talked about it. We got lot of opportunities to cooperate with another organizations. - We could use some of the ideas in planning future projects. - By implementing or just joining in the activities and the programs discussed.

5.1.5. Análisis de resultados del Estudio de Caso I

En las tres entrevistas realizadas se desprenden algunas evidencias de mejora referidas tanto a las actuaciones en su conjunto como a las diferencias entre World Café y Open Space, respectivamente.

En cuanto a la **valoración general de ambas actuaciones**, as tres personas entrevistadas

destacan múltiples aspectos positivos de su experiencia. En ese sentido, Piero, un trabajador social de la ONG italiana Opportunity Onlus que rehabilita un edificio antiguamente gestionado por la mafia y lo ponen a disposición de actividades sociales para la infancia, afirma que estas metodologías pueden serle útiles

“En primer lugar, porque quiero ponerlas en práctica en mi trabajo, ya que creo que son muy eficientes y, en segundo lugar, tiene un impacto positivo para mi futuro trabajo ya que ayuda a resolver dos tipos de problemas que encontramos a menudo: el primero es cómo gestionar las discusiones; el segundo es cómo evitar que las discusiones sean aburridas. Con estas metodologías se solucionan ambos problemas ya que puedes gestionar las conversaciones y además hacer que no sean aburridas”.

Este comentario parece apuntar en la dirección de que la conversación fue satisfactoria ya que fue gestionada de forma positiva y además no resultó aburrida, como, apunta el entrevistado, suelen resultar las reuniones. La percepción subjetiva de satisfacción con el proceso de diálogo es un indicador positivo transversal, si bien es necesario profundizar en el análisis para saber a qué criterios obedece esa satisfacción: si tal vez a que se consiguieron resultados concretos, o a que hubo un buen clima de conversación, a que surgieron ideas innovadoras, a una combinación de estas razones o a otras.

En ese sentido, Lise, emprendedora social de Bulgaria, por su parte, valora como una aportación positiva de estas actividades que

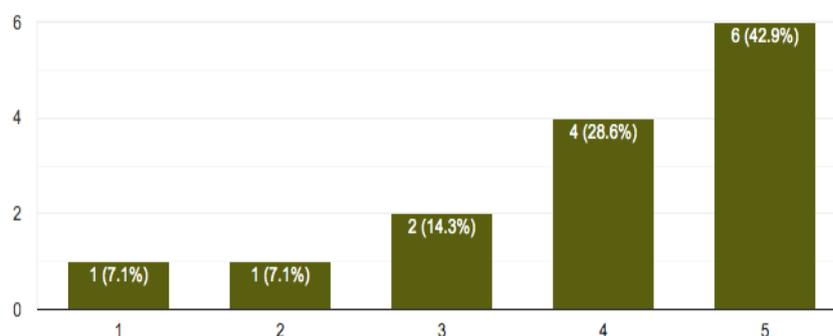
“puedes ver cómo las personas son diferentes, eso tiene mucho valor, para aceptar a la gente, por aceptar las diferentes culturas, la cultura de cada persona, y aunque no estés de acuerdo, pero la aceptas. Valoro el conocer la experiencia que cada uno tiene, la experiencia de cada participante, y el hecho de compartir ideas”.

El hecho de que se escuchen diferentes perspectivas y se valore la diversidad como una riqueza indica que dicha diversidad ha sido gestionada de forma positiva. La diversidad dentro de un grupo puede ser percibida tanto como una amenaza y/o una fuente de potencial conflicto como puede ser percibida como una oportunidad y una riqueza, como en este caso. Este comentario sugiere una gestión positiva de la diversidad en el grupo mediante la recreación de las actuaciones estudiadas.

El análisis del indicador general de satisfacción con la experiencia en sendas metodologías arroja resultados elocuentes:

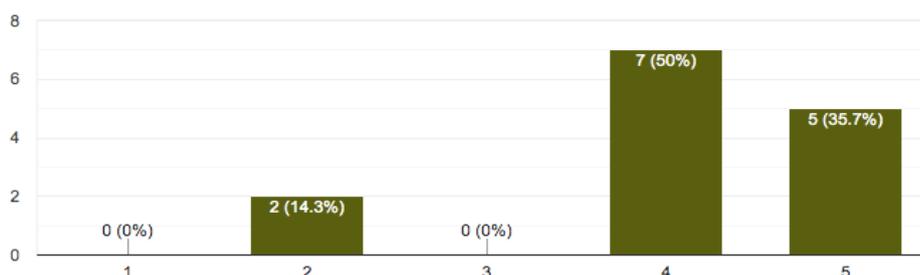
1. **Pregunta 1 (TWC): ¿Qué tan satisfactoria y motivadora fue para ti la experiencia de participar de la conversación?**

14 responses



Pregunta 1 (OST) ¿Qué tan satisfactoria y motivadora fue para ti la experiencia de participar de la conversación?

14 responses



Un 70,5% de las y los participantes se declara satisfecha o muy satisfecha (4 y 5) de su experiencia en el proceso de diálogo del World Café mientras un 85,7% encuentra satisfactoria y motivadora en alto grado la experiencia de participar en el Open Space

▪ **Análisis de actos comunicativos**

En relación al análisis de actos comunicativos, se desprenden evidencias del estudio que señalan que la calidad de la deliberación depende de algunos factores, en particular, del estilo de facilitación que promueva la persona facilitadora en cada uno de los subgrupos de trabajo. Es decir, no por el hecho de juntar a varias personas en un subgrupo pequeño con un tema común se produce automáticamente una comunicación fluida y satisfactoria en la que todas las personas participan sino que el modo de facilitar o conducir dicha conversación por parte de la figura de la persona facilitadora tiene una importancia crucial en la calidad de la deliberación que se produce.

Esta conclusión se desprende del testimonio de Lise en el World Café:

“Había cinco mesas, en la que había un líder que estaba fijo en esa mesa [...] Fuimos por las diferentes mesas. Y cada líder era muy diferente en cada una de las mesas, cada líder tenía su manera diferente de trabajar, de hacer las cosas. Por ejemplo, cuando estaba trabajando con Pedro, por ejemplo, nosotras cuando estábamos hablando no teníamos idea para empezar y Pedro estaba hablando muchísimo, nos estaba poniendo diferentes ejemplos y así era muy fácil para entender y para empezar a dar frases claves, para hacer el ejercicio y era muy interesante. A veces, te vienen ideas que normalmente no te van a llegar, por ejemplo.

Este testimonio apunta en la dirección de que un estilo de facilitación que aporta contexto facilita el que las personas puedan contribuir y que se generen nuevas ideas. Lise, continúa diciendo:

Sin embargo, en otras mesas había líderes que estaban como: “Dime qué crees tú y yo voy a copiarlo” y nada más, no estábamos hablando. Me sentía como: “Tú no eres un bolígrafo, solo para tomar notas”. Yo, por ejemplo, intenté preguntar: “Pero ¿tú qué ideas tienes?” y me dice: “Todo está escrito aquí; puedes leerlo y si tienes otras ideas puedes ponerlas aquí”. Ya pero yo no soy un Google para poner ideas solo A mí, por ejemplo, no me gustó eso, ahí se producía una falta de comunicación”.

Esto es coherente con los principios del World Café: “Sitúa el contexto” y “Invita a que todas las personas contribuyan”. Sin embargo, en el caso estudiado estos principios no se leyeron al inicio, no se hicieron públicos ni de forma verbal ni de forma visual. Haber realizado este recordatorio quizás podría haber contribuido a que el estilo de facilitación por parte de las personas anfitrionas en las mesas hubiera sido de mayor calidad.

Maia, por su parte señala que su “*experiencia del World Café “fue realmente útil no solo para mí sino para todos. Algunas personas tenían más experiencia que otras pero con todo resultó muy útil para todos porque pude aprender mucho de los demás participantes y pudimos identificar cosas juntos “*

En relación a su experiencia en el Open Space, señala: “*realmente me gustó este espacio porque es un espacio en el que puedes expresarte de la mejor manera, porque te puedes sentir relajada, te sientes libre para expresar lo que piensas, lo que realmente quieres implementar, y encontrar nuevas ideas.”.*

Este testimonio arroja indicios de que en ambas actuaciones se produjeron contribuciones de valor por parte de los diferentes participantes y una experiencia de aprendizaje recíproco en el que todas las personas aprenden algo y todas las personas enseñan algo, en línea con los actos comunicativos dialógicos.

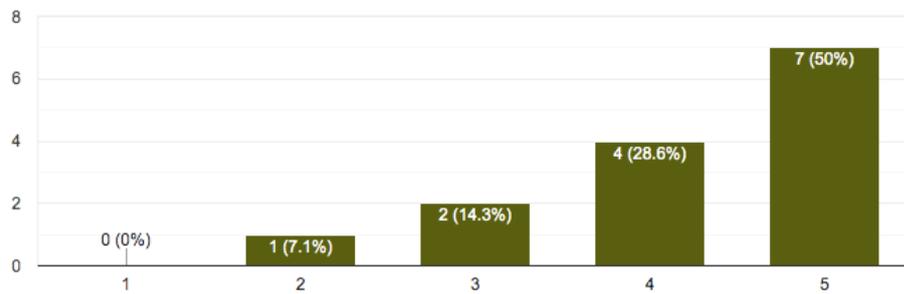
En conjunto, se presentan evidencias ambiguas en cuanto a la naturaleza de los actos comunicativos producidos ya que parecen prevalecer los actos comunicativos dialógicos pero también se producen fenómenos de silenciamiento o desidia de la participación como consecuencia de una facilitación poco favorecedora del diálogo en algunas de las mesas de trabajo. En la segunda fase del trabajo de campo se concederá especial interés a que los principios de ambas metodologías se hagan

presenta en el inicio y durante el desarrollo de la actuación, asegurándose de que en la medida de lo posible estos se tienen presentes en las diferentes mesas de diálogo.

La deliberación implica una comunicación honesta y activa por parte de las personas. En relación a la pregunta ¿Contribuiste activamente a las conversaciones? Ambas metodologías arrojan resultados semejantes, con una concentración de respuestas en la parte alta de la tabla (aproximadamente 75% en ambas señala con un grado de acuerdo alto o muy alto que contribuyó activamente).

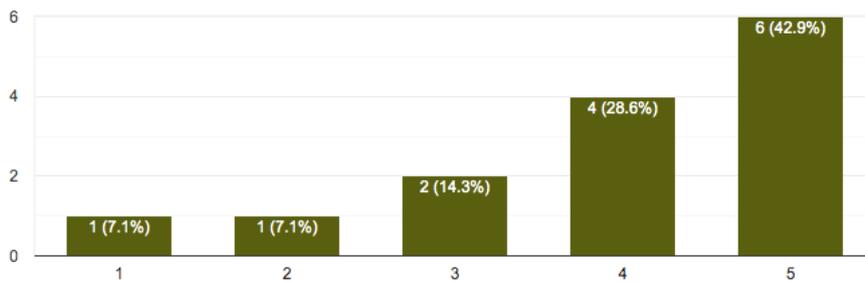
Pregunta 4. (TWC) ¿Contribuiste activamente a las conversaciones?

14 responses



Pregunta 4 (OST): ¿Contribuiste activamente a las conversaciones?

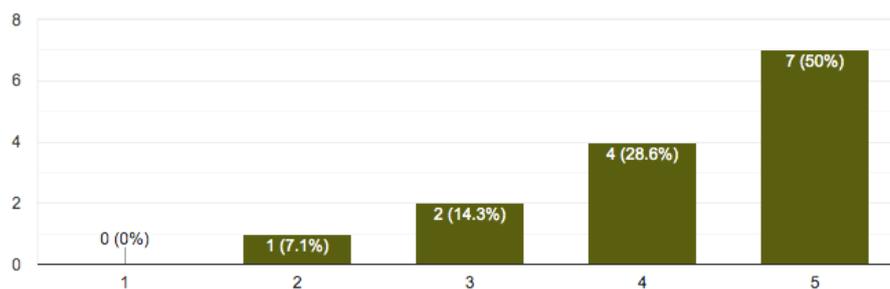
14 responses



En aras de la búsqueda del consenso y de la deliberación en la que prevalecen los mejores argumentos es importante conocer si las personas han tenido algún grado de influencia en determinar qué temas se abordan en el proceso de diálogo. Un 78% señala que tuvo influencia en determinar los asuntos tanto en TWC como en OST.

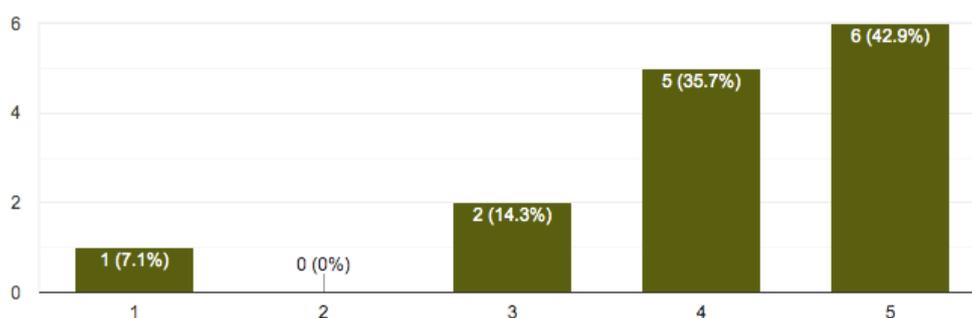
Pregunta 7 (TWC): ¿En qué medida sientes que has tenido influencia a la hora de determinar qué asuntos y temas se trataban en el World Café?

14 responses



Pregunta 7 (OST): ¿En qué medida sientes que has tenido influencia a la hora de determinar qué asuntos y temas se trataban en el Open Space?

14 responses



La evidencia disponible arroja una evidencia sólida pero no concluyente en la dirección de que prevalecen actos comunicativos dialógicos sobre los actos comunicativos de poder.

- **Evidencias de mejora en innovación**

La cuestión de la innovación tiene una importancia central en las organizaciones en un mundo en el que la velocidad de los cambios se acelera constantemente y estas deben encontrar soluciones eficaces a problemas y retos nuevos. ¿En qué grado favorece la recreación de las actuaciones World Café y Open Space la innovación en las organizaciones? ¿Qué evidencias empíricas se desprenden de este estudio inicial?

Maia, gestora de proyectos sociales en Georgia, señala que ella “utiliza habitualmente metodologías como Open Space y World Café” en su proyecto de movilidad de personas voluntarias. Considera que son:

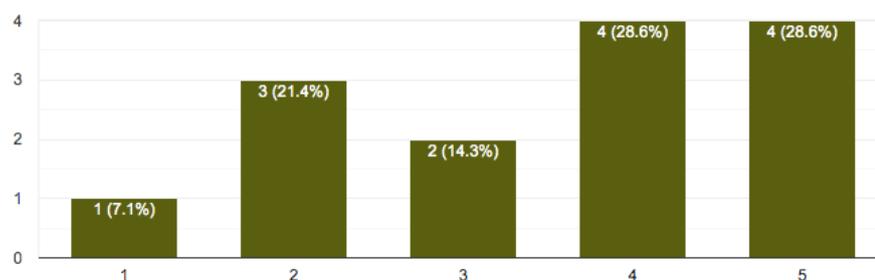
“[Estas actuaciones son] muy fructíferas por varias razones. La primera razón es que estas metodologías ayudan a cooperar más en torno a cuestiones específicas y a potenciar la creatividad y a encontrar más ideas, ideas concretas y realistas. Y cuando hablamos y compartimos nuestras experiencias y las buenas prácticas y también aquello que no funciona, pues de ese modo podemos encontrar juntos las mejores soluciones.”

De esta apreciación se desprenden indicios de evidencias de mejora en términos de innovación (“potencian la creatividad”, “encontramos más ideas concretas y realistas”), así como de eficacia (“encontramos juntos las mejores soluciones”, “nos ayudan a cooperar más”).

En ese sentido, Piero indica que “En nuestra organización tenemos que trabajar con personas muy diferentes, y a veces encontramos problemas para innovar en nuestras actividades y para mejorar las actividades de nuestro equipo. [...] Me he dado cuenta de que trabajamos así [con estas metodologías] surgen muchas ideas, de todas las personas. Así que creo que puedo utilizar este tipo de forma de trabajar en mi organización y así tener más ideas, puede haber más ocasiones para pensar y para crear nuevas ideas”

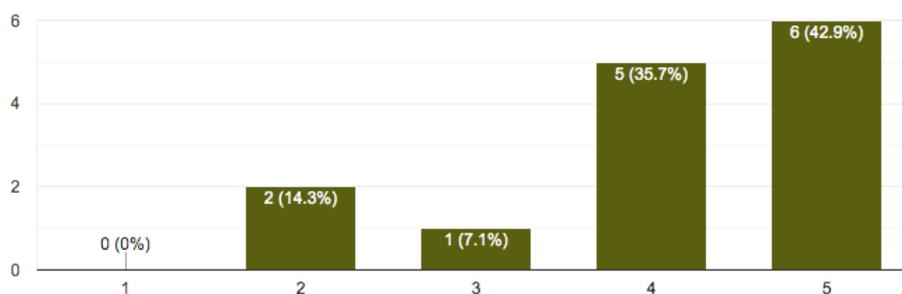
Pregunta 10 (TWC): ¿Generó la conversación en World Café ideas innovadoras?

14 responses



¿Generó la conversación en Open Space ideas innovadoras?

14 responses



Comparativamente, el porcentaje de personas que indicaron que se generaron ideas innovadoras en alto grado (nivel 4 y 5) es de un 50% en el World Café y de un 76,5% en el caso del Open Space Technology, con ningún/ participante en este caso que considerara que no se produjeron nuevas ideas. Esto hace pensar que existen indicios de que ambas metodologías favorecen la generación de nuevas ideas y de que en el caso del Open Space las evidencias de mejora en términos de innovación son aún más sólidas.

▪ Evidencias de mejora en eficacia

¿En qué medida contribuye la recreación de las actuaciones estudiadas a generar resultados concretos y mejoras específicas? ¿En qué medida son estas mejoras sostenibles en el tiempo? El análisis de evidencias

Piero señala *“Creo que estas metodologías son muy útiles para mejorar nuestro trabajo diario y puede mejorar la forma en que colaboramos entre nosotros en mi organización. Esta innovación nos ayuda a mejorar en nuestras actividades diarias, en el sentido de que necesitamos mejorar las actividades y también en el sentido de mejorar la eficiencia, la calidad y el tiempo que empleamos.”*

Lise, por su parte, a la pregunta de “¿Qué te llevas de esta conversación (Open Space) señala que en su grupo han estado trabajando sobre un proyecto en Bosnia, con

“una organización que tienen una marca de ropa para encontrar participantes para hacer una línea nueva que se va a dedicar a “Europa unida y diversa”. Van a buscar gente que quieren dedicarse al diseño de ropa y da igual si estos participantes tienen experiencia o no y así los participantes van a ser enseñados cómo se hace el diseño y la marca de ropa va a tener una línea nueva y sostenible. Y así van a demostrar las ideas de Europa y mostrar las diferentes culturas.”

Esto, señala, contribuye a que las y los jóvenes puedan realizar un mejor ingreso en el mundo laboral, es decir, favorece la inclusión social y la generación de oportunidades para la juventud. En este sentido, señala:

“Esto para mí es muy interesante hacerlo porque [...] ahora en Bulgaria es muy difícil encontrar tu primer trabajo, las compañías no te contratan sino tienes experiencia pero, si no tienes experiencia, ¿cómo vas a encontrar trabajo? Así, si has puesto en tu portfolio que te has dedicado con una marca y has hecho una línea siempre es bueno para tu portfolio, así te puedes encontrar trabajo más fácilmente. [...] Y como nosotros teníamos ese ejemplo en Bulgaria, para mí sería uno de los ejemplos más importantes. Esto puede ayudar a los jóvenes a adaptarse mejor al mundo laboral porque tienen una primera experiencia real: pueden ver cómo funciona una compañía, una marca de ropa de verdad.”

Para Lise, entre los resultados de la conversación está la “inspiración” y “motivación para hacer proyectos así de bueno”, como el aprendizaje para Bulgaria de la experiencia iniciada en Bosnia, ya que en ambos países se comparte un reto análogo en términos del reto de la inserción de la juventud en el mundo laboral. Además, señala que una compañera les ha hablado de

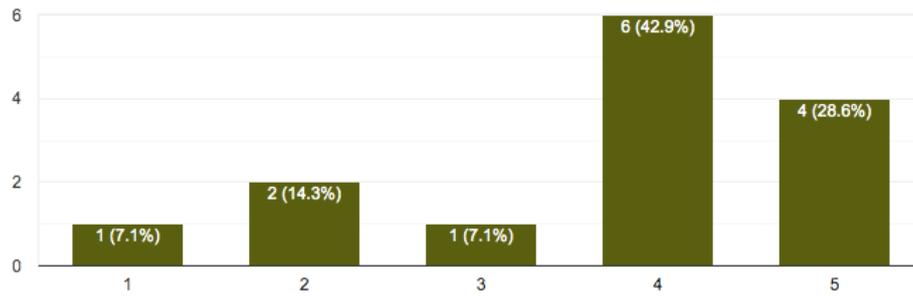
“una marca que hace ropa de material sostenible, y sería muy bueno por ejemplo si esta línea fuera sostenible. Así, no se van a usar solo las ideas de la línea sino también mantener el medio ambiente.”

En esa misma línea, Maia señala que para ella la conversación en el World Café le ha aportado “inspiración” y fue “muy productiva”. En relación al Open Space, señala que le ayudó a “establecer colaboraciones realmente buenas, en torno a proyectos concretos en los que realmente espero que vamos a trabajar porque vamos en serio con esto”. En conjunto, señala, la formación fue “de gran ayuda gracias a estas dos actividades”.

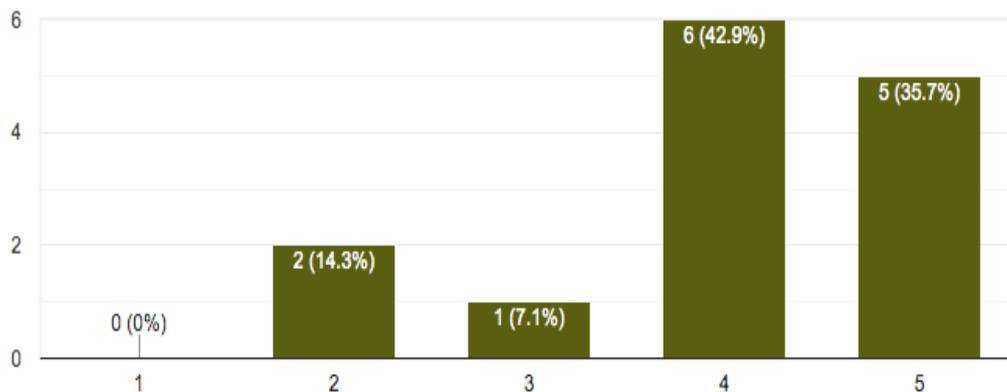
A la pregunta sobre los impactos futuros de la conversación en el World Café y en el Open Space, encontramos resultados expresivos. Más del 70% de las personas que participaron en el World Café consideran que dicha conversación tendrá un impacto positivo en su futura labor mientras que un 20% considera que tendrá poco o ningún impacto. En relación al Open Space, un 79% considera que esta conversación tendrá un impacto positivo alto o muy alto en el futuro de su organización, mientras que ninguno/a considera que no vaya a tener un impacto positivo.

¿En qué medida crees que esta conversación de World Café tendrá un impacto positivo en el futuro de tu organización?

14 responses



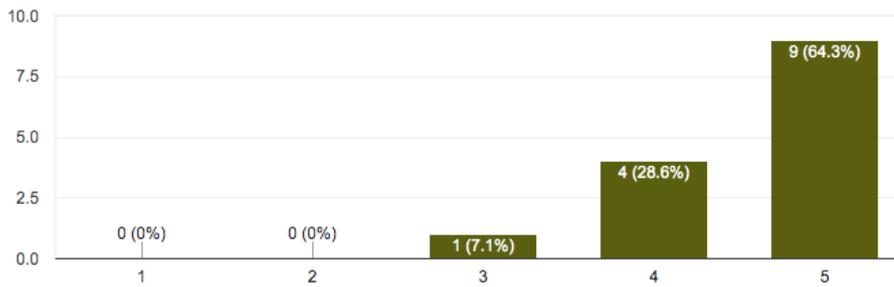
¿En qué medida crees que este Open Space tendrá un impacto positivo en el futuro de tu organización?



Entre los resultados derivados de la propia conversación, se cuenta en sí mismo el hecho de que dichas actuaciones hayan sido consideradas beneficiosas y satisfactorias por quienes participan en ellas y que dichos métodos de trabajo y colaboración se extiendan a nuevos contextos. En este sentido a la pregunta sobre si esperar incorporar estas actuaciones en su lugar de trabajo la práctica totalidad de los y las participantes considera altamente probable que recreen estas actuaciones en sus respectivos lugares de actividad.

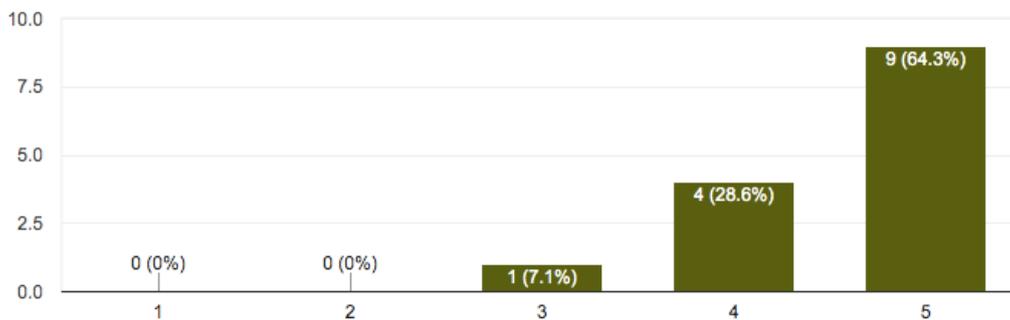
Pregunta 13: ¿Qué tan probable es que en el futuro apliques la metodología World Café en tu organización?

14 responses



Pregunta 13: ¿Qué tan probable es que en el futuro apliques la metodología Open Space en tu organización?

14 responses



- **Evidencias de mejora en stakeholder engagement**

Para tener en cuenta el criterio de calidad democrática es fundamental encontrar indicadores que muestren si se incluyeron todas las voces o no en el proceso de diálogo. En ese sentido, Lise señala:

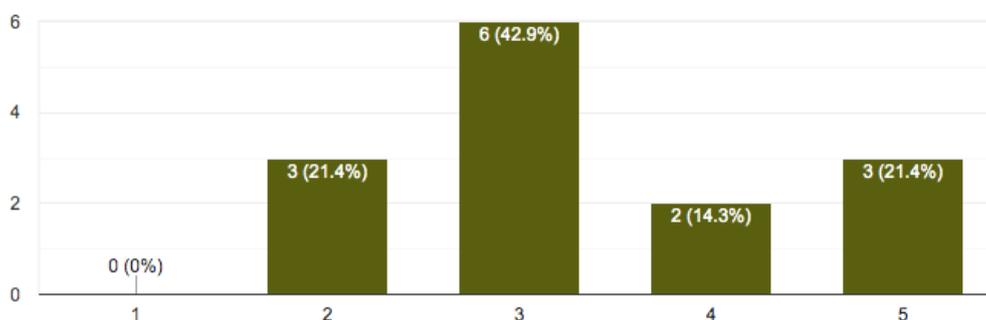
“En casi todos los grupos nos estábamos escuchando y comunicando, pero solo las personas que querían hacerlo. Si no quieres hacerlo, no puedes... No es en plan “¿Y tú qué crees?” no es en plan entrevista sino más en plan charla, más como de... brainstorming y cada uno decía su opinión sin preocuparse si es verdad o no. Nos escuchábamos todos.”

Además, señala que un beneficio del proceso es que: *“Puedes ver cómo las personas son diferentes, eso tiene mucho valor, por aceptar a la gente, por aceptar las diferentes culturas, la cultura de cada persona, y aunque no estés de acuerdo, pero la aceptas. Y de valor... el conocer la experiencia que cada uno tiene, la experiencia de cada participante, y el hecho de compartir ideas.”*

Los datos de participación de todas las personas indican que, en conjunto, se produjo una participación más distribuida (participaron todas las personas) en el World Café parece indicar un nivel de participación menor (en torno a 35% indicaron niveles altos de participación de todas las personas, en torno a 4 y 5) en el Open Space (50% opina que participaron mucho, en niveles 4 y 5, y un 36,7% señala un nivel de acuerdo intermedio con la afirmación “Todos participaron”). Que todo el mundo participara no implica necesariamente que todas las voces sean incluidas pero es un indicador proxy válido.

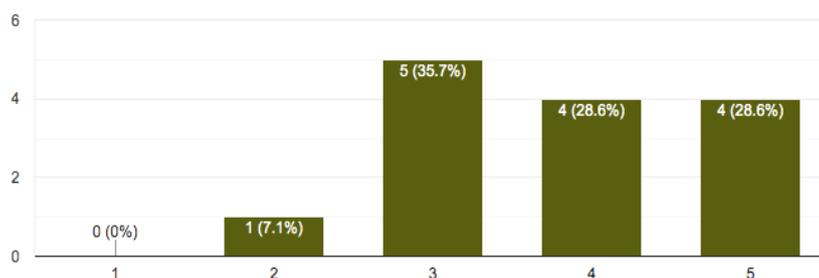
Pregunta 8 (TWC) ¿Participaron todas las personas en los grupos del World Café?

14 responses



Pregunta 8 (OST): ¿Participaron todas las personas en los grupos del Open Space?

14 responses

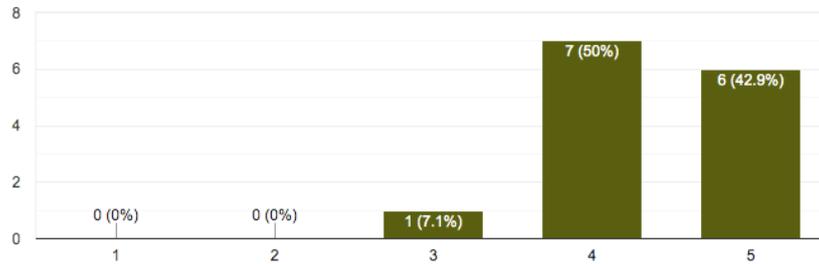


Una forma de incluir todas las voces es diseñando procesos que permitan que se hablen los temas y asuntos que interesan a todas las personas, en lugar de que la agenda de temas a tratar sea impuesta unilateralmente. Así, en TWC un 92,9% de las personas siente que el tema tratado les resulta altamente relevante mientras que un 77,5% indica lo mismo en el Open Space. Este dato es sorprendente ya que en TWC los temas y preguntas vienen propuestos por el equipo de facilitación mientras que en OST son las y los propios

participantes quienes proponen la agenda de temas (emergente).

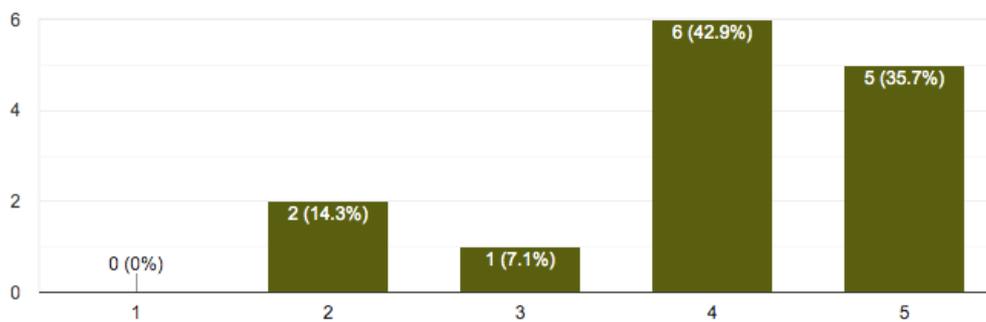
Pregunta 6 (TWC): ¿En qué grado sientes que los temas de que se han tratado son relevantes e interesantes para ti?

14 responses



Pregunta 6 (OST): ¿En qué grado sientes que los temas de que se han tratado son relevantes e interesantes para ti?

14 responses



Las evidencias recogidas indican un nivel alto de participación en torno a temas de interés de todas las personas participantes.

5.2. Estudio de caso 2: #HablaGuayaquil, un World Café Online como respuesta ciudadana a la pandemia del Covid-19 (año 2020)

El *World Café Online* tuvo lugar entre principalmente residentes de la ciudad de Guayaquil, acompañados de amigos internacionales de Colombia, México o España, impulsado por la consultora ecuatoriana D&E con el objetivo de proporcionar un espacio seguro de gestión emocional, de generación de respuestas ciudadanas desde lo local a los efectos sociales, económicos y sanitarios de la pandemia, y de conexión humana en un momento en el que toda la ciudad se encontraba confinada y sus participantes reclusos en sus hogares en cumplimiento del mandato gubernamental. La realización de *The World Café Online* representa una innovación tecnosocial de alto interés ya que constituye un caso de estudio único, dado que, a fecha de 1 de abril de 2020 Guayaquil era considerado epicentro de la pandemia del Covid-19 en América Latina, momento en el cual miles de personas en la ciudad de Guayaquil se hallaban en estado de reclusión en sus hogares, recibiendo noticias constantemente sobre la dramática situación local, con los cadáveres apilándose en las calles durante días sin que el gobierno diera abasto para recogerlos y conducirlos a la morgue, estando los ciudadanos agobiados por emociones de angustia, soledad e incertidumbre.

5.2.1. Contexto de #HablaGuayaquil

El contexto es inédito en la historia ya que se trata de la primera pandemia global en la era de la información y las comunicaciones, lo que implica que la reclusión en el propio hogar (una medida ya aplicada en épocas medievales en pandemias como la peste negra) se abren posibilidades creativas de conexión social a través de internet y de elaboración de respuestas creativas y colaborativas a la situación común vivida. Es por ello que la recreación de este método de diálogo como respuesta a dicha situación representa una oportunidad de comprender cuál es el impacto real de estos métodos como herramienta de respuesta colaborativa y dialógica a una situación de máximo estrés social.

D&E Asociados, la consultora que organiza el evento, ofrece sus servicios de diálogos participativos, como *World Café*, *Open Space Technology* y otros métodos como los estudiados en esta tesis, a empresas, administraciones y ecosistemas de innovación en Ecuador y facilita, además, lo que llaman “diálogos comunitarios”, es decir, encuentros gratuitos de grandes grupos en los que generar redes, *networking*, intercambio de ideas en torno a conversaciones relevantes para los habitantes de Guayaquil. Hasta la fecha estos procesos siempre los habían realizado de forma puramente presencial, en espacios físicos habilitados para tal efecto. En el *World Café* de abril, sin embargo, se vieron en la tesitura de trasladar esta metodología, que tan bien conocía, al ámbito *online* mediante la combinación de herramientas como *Zoom.us* y documentos colaborativos como *Google Docs*. Esto representa un reto logístico y metodológico importante para el equipo organizador,

compuesto por 8 personas, ya que se trata de “*generar un espacio amable y acogedor*” en el que las personas se sientan cómodas y libres para expresarse auténticamente, pero frente a una pantalla, desde la soledad de su domicilio, mientras que la realización de diferentes rondas de conversación exige un dominio avanzado del manejo de *breakout rooms* o conversaciones en subgrupos que permite la herramienta *Zoom*.

El equipo anfitrión desarrolla el diseño y practica la dinámica durante 3 intensas sesiones de trabajo interno. Al llegar el día 1 de abril se presentan 27 personas, en su mayoría mujeres de Guayaquil, que ejercen profesiones liberales en diferentes campos, como la medicina, la consultoría y el desarrollo humano, y se disponen a participar en un experimento de diálogo grupal nuevo para todas ellas. Varias de las personas asistentes experimentan problemas de conexión a internet ya que el ancho de banda se encuentra saturada en esos momentos por el uso masivo de datos que estaba teniendo lugar en la ciudad, por lo que varias de ellas experimentan caídas y cortes en la comunicación. De hecho, los asistentes comentan que en Guayaquil hay un servicio público del gobierno que son 30 minutos de conexión gratuita, que en ese momento se había ampliado a 1h/diaria de conexión pero que hay capas de la población que no pueden permitirse la conexión al internet de pago y por tanto tienen conectividad limitada. Este mismo hecho introduce un elemento de brecha digital y una barrera de accesibilidad respecto a la diversidad social presente en la llamada, barrera de la cual las organizadoras son conscientes. A pesar de las dificultades, la comunicación tiene lugar y las diferentes rondas se sucederán con un elevado grado de fluidez y armonía.

El equipo de 8 anfitriones permite que, en las diferentes conversaciones en las subsalas del *World Café*, haya al menos una persona facilitando la conversación, generando un espacio seguro y de respeto, asegurándose que todos los participantes tienen la oportunidad de ser escuchados. En la intimidad de los grupos pequeños muchas de las personas afirmarán haberse sentido invitadas para abrirse, compartir sus vivencias y sus emociones, que en ese momento adquirirían cotas de gran intensidad. Varios de los allí presentes tienen familiares afectados por Covid-19, algunos en proceso de enfermedad y otros que habían perdido a seres queridos a cuenta de la enfermedad. Se trata de un contexto de colapso y desbordamiento del sistema sanitario, en el que no hay suficiente oxígeno para proveer a los pacientes ni suficientes camas de hospital en un sistema tradicionalmente infradotado y al límite de la saturación. Generar un espacio de comunicación seguro en este contexto a través de medios puramente digitales representa un reto que exige experiencia y buenos métodos para encauzar el diálogo constructivamente.

Directo La última hora de la crisis del coronavirus y la desescalada

ECUADOR

Los cadáveres se amontonan en Guayaquil por el coronavirus



• Varios medios informan que hay cientos de cadáveres en las calles y dentro de las casas, esperando a ser retirados por las autoridades

• Coronavirus en España: última hora, en directo



Un grupo de personas observa el cuerpo de un hombre fallecido en una calle de Guayaquil (STRINGER / Reuters)

ROBERT MUR | BUENOS AIRES 02/04/2020 17:09 | Actualizado a 03/04/2020 11:22

La opacidad del gobierno de Ecuador sobre el alcance de la pandemia hace difícil saber la verdad. Mientras el ministerio de Salud...

5.2.2. La recreación del World Café Online en #HablaGuayaquil

El llamado del evento estaba orientado a mantenerse “Conectados y productivos” durante la pandemia del Covid-19 y el periodo de confinamiento. El *World Café* estudiado fue el primero de una serie de eventos que tuvieron lugar en las fechas 1 de abril, 18 de abril y 12 de mayo de 2020 a lo largo de los cuales el proceso experimentó una evolución, adaptando el objeto de la convocatoria y las preguntas generadoras al cambiante momento que se vivía en Guayaquil. Así, mientras en el evento del 1 de abril el foco estaba más en la gestión emocional ante una situación traumática, en el del 18 de abril se incidió más en cómo mantenerse sanos física y mentalmente durante el largo periodo de confinamiento.

- **Convocante:** la empresa consultora de métodos participativos D&E Asociados, dirigida por Beccy Torres y Sandy Espinel, en el contexto del proceso de diálogo comunitario #HablaGuayaquil, que busca invitar a los guayaquileños a conectar, conversar sobre temas de interés común, promoviendo una cultura de la participación y el diálogo igualitario.

- **Propósito:** en la convocatoria del evento se presentaba el propósito del mismo de la siguiente manera: *“El World Café es un proceso de conversación humana, cálida y significativa que permite a un grupo de personas dialogar sobre preguntas poderosas, para generar ideas, acuerdos y caminos de acción creativos e innovadores, en un ambiente acogedor y amigable, semejante al de una cafetería.”* Las anotaciones que constan en las actas son producto de la información que emergió de las conversaciones en sala de grupos aunque son muy útiles siempre la riqueza del *World Café* está en las conversaciones que se generaron.
- **Estructura de la sesión y Preguntas generadoras:** el *World Café* tuvo una duración de 2 horas, que incluye:
 - 15 minutos de bienvenida: presentación de equipo anfitrión y saludo de participantes, explicación de la dinámica.
 - 70 minutos de rondas de conversación: divididas en 3 rondas sucesivas de 20 minutos cada una
 - 30 minutos de puesta en común de lo conversado en los grupos, en modo “palomitas”, es decir, espacio abierto para intervenciones.
 - 5 minutos de despedida y cierre: agradecimientos y “en una palabra: ¿qué te llevas?”

Las preguntas generadoras de las sucesivas rondas de conversación fueron:

- ¿Cómo estoy viviendo estos momentos desde mi espacio, realidad o rol?
- ¿Qué siento en estos momentos como prioritario y qué puede aportar a sobrellevar lo que estamos viviendo?
- ¿Qué podemos hacer en esos momentos que nos permita mirar al futuro y buscar nuevas posibilidades?

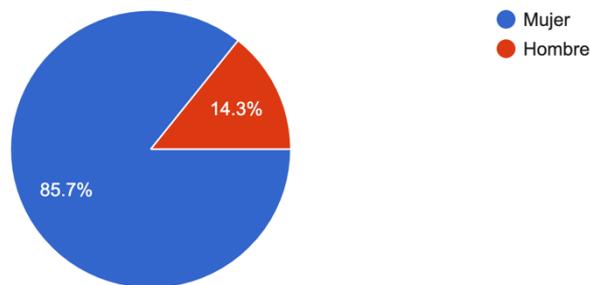
- **Perfil de participantes:**

En la conversación participaron personas de Guayaquil, del conjunto de Ecuador, y de otros países como México, Colombia, España, etc. La encuesta de evaluación posterior fue completada por 14 de los/as 26 participantes. De entre las personas encuestadas:

- El 43% participaron en el rol de participantes, el 36% como facilitadores/as y el 14,3% como anfitriones/as.
- Perfiles profesionales: predominancia de profesionales liberales de alto nivel socioeducativo: economistas, psicólogos/as, médicos/as, ingenieros de sistemas, *coach*, facilitadores/as, etc.
- E **85,7% eran mujeres** y el restante **14,3% a varones**.

Género

14 responses



▪ **Proceso de codiseño del World Café:**

El equipo anfitrión, compuesto por 8 personas, se reunió en tres ocasiones para diseñar tanto el llamado de convocatoria, como las preguntas generadoras, la estructura de la sesión, la adaptación del *World Café* al entorno virtual, y la formación de las personas facilitadoras en los métodos digitales y en el *World Café*, ya que la mitad de los facilitadores no eran profesionales. Más adelante analizaremos cómo el estilo de liderazgo ejercido en las sesiones de preparación y codiseño del *World Café*, en las que predominaron los actos comunicativos dialógicos, con inclusión de todas las voces y deliberación horizontal en torno a las ideas presentadas por los diferentes miembros, tuvo un impacto directo sobre la calidad del *World Café*. De hecho, la sugerencia de incluir el estudio sobre el propio proceso de codiseño en esta investigación, fue sugerencia de la coordinadora Beccy Torres, quien tuvo, junto al resto del equipo, la oportunidad de revisar las preguntas tanto de esta encuesta como del *Focus Group* posterior, con la intención de que la presente investigación tuviera una utilidad no solo académica sino también de social, realizando un aporte de valor para el desarrollo del proceso de diálogo.

COSECHA DEL WORLDCAFÉ VIRTUAL CONECTADOS & PRODUCTIVOS 1 DE ABRIL DE 2020



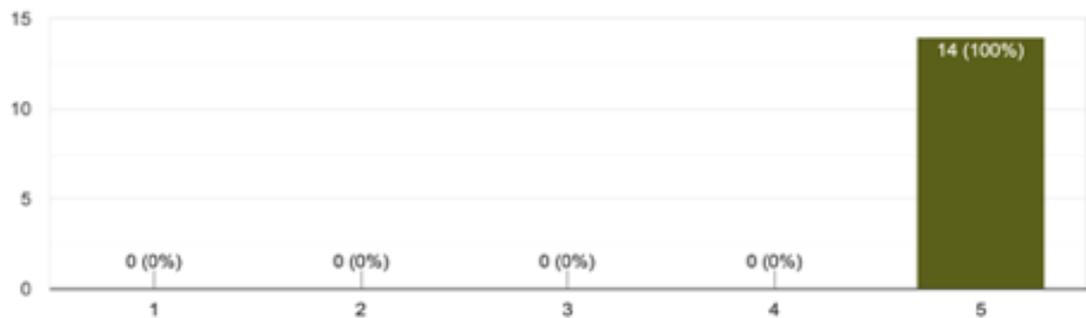
El World (café del mundo) es un proceso de conversación humana, cálida y significativa que permite a un grupo de personas dialogar sobre preguntas poderosas, para generar ideas, acuerdos y caminos de acción creativos e innovadores, en un ambiente acogedor y amigable, semejante al de una cafetería. Las anotaciones que constan en este documento son producto de la información que emergió de las conversaciones en salas de grupos aunque son muy útiles siempre la riqueza del un world café está en las conversaciones que se generaron.

5.2.3. Análisis de datos y resultados del Estudio de caso II

La encuesta fue rellena por 14 personas del total de 27 participantes en la sesión. El *Focus Group* tuvo lugar entre 8 personas que participaron en el proceso en un doble rol de participantes y facilitadores/as. A continuación, se presenta de forma integrada el análisis de los resultados de la encuesta conjuntamente con el del *Focus Group*, estructurando las evidencias obtenidas en torno al análisis de los criterios de esta investigación: análisis de actos comunicativos y su relación con la mejora en innovación, implicación de las partes y eficacia duradera.

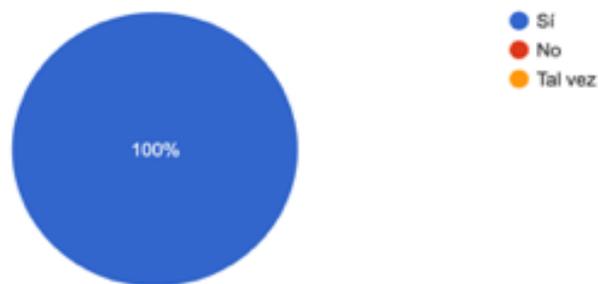
El primer dato relevante de la encuesta es que en **100%** de los participantes afirma que la experiencia les ha resultado **satisfactoria** y que se han sentido implicados en la conversación.

¿En qué grado te has sentido implicado/a en la conversación del World Café y la experiencia ha sido satisfactoria para ti?
14 responses



Además, el **100%** de los encuestados declaró que **desearía participar en una nueva edición** del *World Café* online.

¿Te gustaría participar en una nueva edición del World Café online?
14 responses



Se tratan de datos rotundos que indican tanto la necesidad del diálogo como lo adecuado del formato empleado.



▪ *Análisis de actos comunicativos*

El primer elemento al que prestamos atención en el análisis de los resultados es la naturaleza de las interacciones que predominaron en el evento y la presencia de actos comunicativas dialógicos, que promueven la deliberación igualitaria y la inclusión de todas las voces, o bien de actos comunicativos de poder, que generan interacciones marcadas por la desigualdad y la exclusión, entendiendo por desigualdad la diferente capacidad de acceso a la palabra y la desigualdad oportunidad de tener las propias ideas y aportaciones valoradas en el grupo u organización por la valía intrínseca de las mismas, y no por factores sociales externos generadores de desigualdad. Para ello nos fijamos en las preguntas relativas a la implicación de todos los participantes, a la inclusión de todas las voces, a la consideración que tenían las aportaciones de las diferentes personas participantes y al análisis de las barreras a la participación.

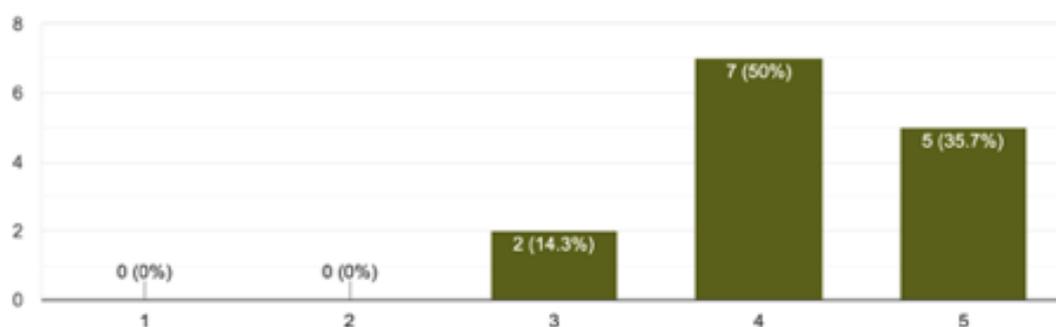
- Sobre la implicación de las/os participantes: relevancia de los temas y oportunidades para influir

La encuesta revela que los temas tratados fueron considerados por todos participantes como “de muy alto interés” para ellos, así como que sintieron una elevada oportunidad de influir sobre las conversaciones. En este sentido:

- **Relevancia de los temas:** El 100% de las/os participantes afirma que los temas que se dialogaron en el *World Café* les resultaron muy relevantes (71,4%) o relevantes (28,6%).
- **Capacidad de influir en las conversaciones:** El 35,7% afirma sentir que tuvo la oportunidad de influir mucho sobre las cuestiones que se estaban conversando; el 50% que tuvo bastante influencia y el 14,3% que tuvo una influencia moderada.

¿En qué medida sientes que has tenido la oportunidad de influir sobre las cuestiones que se estaban conversando en el World Café?

14 respuestas



La siguiente pregunta permite vislumbrar qué factores incentivan o desincentivan las personas en un grupo. En este caso, ya que la participación de todas las personas fue tan alta, nos interesa comprender qué facilitó el que todas las personas participaran. A la pregunta “Si pocas personas participaron, ¿por qué crees que fue? Si muchas personas participaron, ¿por qué crees que fue?”, las respuestas revelan varias razones:

◆ El ambiente de confianza y escucha

Algunas de las respuestas ofrecidas por los/as participantes confirman que se creó un ambiente seguro, distendido y propicio para escuchar y ser escuchados:

- *“Considero que nos sentimos todos en un ambiente de confianza y escuchados”*
- *“Muchas [oportunidades de contribuir], se ofreció confianza y espontaneidad”*
- *“S  [pude participar], porque se generó un ambiente propio para la participación”*
- *“Se generó ambiente de confianza, informal para poder compartir emociones”*
- Una participante añade: *“Porque de alguna manera todos buscamos soporte emocional.”*

◆ El sentirse invitados/as para aportar

Las personas encuestadas indican que sintieron que sus contribuciones eran bienvenidas, que se les invitaba a participar activamente, y ello motivó el que efectivamente lo hicieran.

Eso indican comentarios como:

- *“Todos tenían la posibilidad de aportar sus pensamientos sobre las diferentes preguntas [...] cada uno de ellos sintió la necesidad de compartir sus experiencias desde su perspectiva.”*
- *“En los grupos que me correspondió estar, todos participaron. Creo que todos estamos implicados en la problemática y este espacio metodológico promueve la participación.”*
- *“Estuvo bien. Todos participaron”*

◆ **La relevancia e interés de los temas**

Otra cuestión señalada como motivadora de la participación activa es la relevancia e interés de los temas a tratar, así como el diseño y principios de la metodología, que ayuda a mantener el foco en los temas. Esta cuestión es señalada en varios comentarios: *“El tema a tratar [motivó la participación]”, “[Participaron todos] porque el hilo conductor de la conversación estuvo estructurado y enfocado en el tema con el cual se hizo la conversación. Cada uno tenía un sentir y en conjunto estábamos sintonizados con sentimientos parecidos. Es decir, conectados literal”.*

◆ **El contexto de incertidumbre producido por la crisis del Covid-10**

La crisis del Covid-19 genera sentimientos intensos y el diálogo inclusivo da respuesta a la necesidad de procesar y dar sentido a la experiencia vivida, así como la necesidad de apoyo emocional.

- *“Vivimos en un momento que necesitamos compartir nuestro sentir para desahogarnos”*
- *“El momento en particular que estamos viviendo hizo de este World Cafè el espacio para expresarnos. [...] Eso favoreció la participación en cada ronda.*

Esto parece indicar que en tiempos de incertidumbre y cambio abrupto se acentúa la necesidad de conexión humana, de diálogo y de conexión para sentirse acompañado en la vivencia de situaciones nuevas y estresantes, y que los espacios de diálogo inclusivo pueden contribuir a dar respuesta a dicha necesidad.

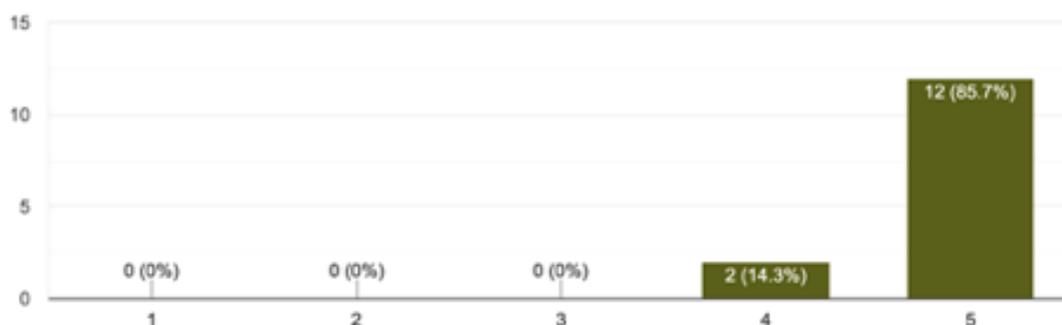
○ **Diálogo igualitario: la valoración de las diferentes aportaciones**

Las personas encuestadas afirman de forma mayoritaria (85,7%) que las opiniones de todas las personas fueron **respetadas, valoradas y escuchadas por igual**, lo cual indica que

metodologías como el *World Café* favorecen el diálogo inclusivo e igualitario.

¿En qué medida se valoraron, respetaron y escucharon por igual las perspectivas de todos los participantes?

14 respuestas



En el afán de profundizar sobre esta cuestión clave para la comprensión de la naturaleza de los actos comunicativos en la metodología *World Café*, en la sesión de Focus Group se preguntó a los participantes: “Durante el TWC, ¿consideras que hubo deliberación y escucha? ¿Puedes poner ejemplos? Ej. Alguien cambió su parecer a raíz de la conversación, personas mencionaban las ideas sugeridas por otras, etc.

Esta pregunta suscitó las siguientes aportaciones:

- Marina: Si, hubo el hilo conductor que permitió continuar con el desarrollo de la conversación para llegar a ideas que hicieron sentido en los participantes de los diferentes grupos que estuvieron en mi sala. Ejemplo: Coincidir en que la tecnología ha estado disponible pero que en esta situación la estamos aprovechando y será donde debemos identificar y grandes posibilidades de continuar desarrollando colaboración, participación y nuevas formas de hacer negocios.
- María : Totalmente, fue un aporte importante en la visión de vida, profesional, humano sobre lo que uno ha venido haciendo y lo que se anhela hacer en el día a día y construyendo nuestro futuro. Como decía un participante, reinventarnos, eso me llegó muchísimo.
- Beccy Torres: En las rondas en las que participe sentí escucha genuina, vi complementación de ideas. Generación de nuevas perspectivas
- Isa: hubo una total cadena de ideas conjuntas en base a la situación que vivimos, las emociones, los pensamientos sobre cómo podemos ayudarnos y ayudar al resto.
- Margarita: Sí, hubo varios momentos de deliberación y aportes desde las

distintas perspectivas que nos hacían reflexionar.

- Por ejemplo el aprendizaje que algunos estábamos en familia y otros solos, te hacía pensar en tu rol como persona y en donde te encuentras actualmente como humano y en la necesidad de reinventarse en los diferentes aspectos.

Las referencias a “distintas perspectivas”, “complementación de ideas”, “escucha genuina”, “hilo conductor”, “cadena de ideas conjuntas” apuntan en la dirección de que se produjo un genuino diálogo basado en la escucha, abierto a que se expresara una diversidad de aportes y perspectivas.

Cabe preguntarse no solo por quienes sí participaron y se sintieron a gusto, sino por quienes no participaron. En ese sentido, Sandy Espinel, señalaba “*pude notar que uno de los participantes no hablaba mucho pero si se enganchaba a una idea y la terminaba o la complementaba, el grupo se escuchaba y escuchaba*”, lo que suscitó el debate sobre cómo debía tratarse con el caso de una persona a la que se la invita a participar pero permanece silenciosa y elige no intervenir. ¿Hay que animarla para que participe? ¿Es posible que no se sienta seguro/a de lo que quiere decir? ¿Qué esté en desacuerdo y no quiera expresarlo? ¿Qué tenga miedo del conflicto si expresa una perspectiva divergente a la que él/ella percibe en el grupo? El grupo llegó a la conclusión de que es labor de la persona en el rol de facilitación incentivar activamente la participación de todos los miembros, pero no debe forzar tampoco la participación de los mismos.

○ Posibles barreras de entrada a la participación

Un comentario señala también posibles barreras la participación: “*Por temas tecnológicos y otras situaciones no pudieron participar, sin embargo, pienso q sí deseaban hacerlo*”. Este comentario en la encuesta sugería que era interesante indagar más profundamente sobre si hubo personas que quisieron participar y no pudieron hacerlo por cuestiones de manejo tecnológico relacionados con la brecha digital; si hay colectivos más susceptibles de ser excluidos de este tipo de espacios de conexión virtual; y qué medidas pueden facilitar la inclusión efectiva de todos.

Con el fin de identificar posibles barreras a la participación y posibles fenómenos de exclusión de ciertos colectivos, que generarían actos comunicativos de poder, se abordaron dos preguntas específicamente en el *Focus Group*:

¿Percibiste barreras internas o externas a la participación? ¿Cuáles? Ej. Alguien no se sintió escuchado, quiso intervenir y no pudo, o hubo ciertas personas o colectivos que intervenían menos, o en general factores que dificultaron la participación de todos...

- De género

La participación en el World Café era mayoritariamente femenina. Cabe destacar que de las 8 personas que componían el equipo organizador, 7 eran mujeres; que el **85,7%** de las personas encuestadas eran mujeres y que de las 27 personas asistentes al evento había solamente 4 varones. Se señaló que podría haber una barrera de participación en base al género por tratarse de un ambiente considerado, desde una óptica masculina, como “muy femenino”, en el sentido de que se invitaba directamente a hablar sobre las emociones y a expresar la propia vivencia desde la vulnerabilidad, algo que, debido a la construcción social de género, podría hacer que los varones se sintieran menos cómodos en un ambiente así. Como solución, se propuso “no hacer preguntas tan directas sobre las emociones, ya que a los hombres no les gustan” y añadían: “Algo habrá que hacer para que participen más hombres”.

La cuestión de por qué un espacio de diálogo igualitario podría ser considerado como femenino y si pudieran existir barreras invisibles para la participación de los hombres requeriría de ulteriores estudios que relacionaran esta cuestión con la construcción de la identidad de género, en particular en los valores asociados a la colaboración, el diálogo y la expresión de las emociones.

▪ Tecnológicas

El hecho de que el *World Café* se realizara de forma *online* representa la emergencia de barreras de acceso adicionales a las que se podrían producir en un evento presencial, reduciendo así el grado de inclusión de la diversidad de un evento de esta naturaleza, lo cual redundaría en una pérdida de diversidad y la exclusión de las voces de ciertos colectivos y personas. En el caso de la ciudad de Guayaquil, el *Focus Group* reveló que existen múltiples problemas de conexión y de acceso a internet en la ciudad, de tal manera que incluso algunas de las personas organizadoras experimentaron frecuentes caídas durante la conexión, lo que los llevó a ausentarse de la llamada en momentos clave. Estas dificultades fueron experimentadas por diferentes participantes.

En la encuesta se observa que el **rango de edad se encuentra entre los 28 y los 52 años**, lo cual podría ser muestra de que las personas de mayor edad podrían verse excluidas de la participación en este entorno debido a la **brecha digital**. Como soluciones se señalaron “realizar formaciones específicas para manejar el *Zoom* y poder participar en el *World Café*”. Algunas de las aportaciones parecen reflejar esta preocupación, como por ejemplo:

- Dolores: *uno de los desafíos es que sea virtual; en persona es más fácil. Si estamos todos conectados en lo online es porque queremos participar pero ese hombre que no hablaba, quizás lo online no lo facilitó, pero ciertamente aunque no es nuestra función hacerle hablar (sí invitar)*. La referencia a “ese hombre

que no habló” alude al participante por cuyas razones para permanecer silente se preguntaba el grupo. Cabe preguntarse si el hecho de que fuera varón influyó también en la inhibición a la hora de expresar ciertas emociones que puedan entrar en el rango de la expresión de la “vulnerabilidad”.

- M^a Carmen León: *Una barrera si fue ejemplo el no poder escuchar a un participante, específicamente por el equipo o tecnología, pienso que son temas que forman parte siempre de un entorno. A considerar en un próximo WC para ayudar a quienes deseen participar.*
- Sandy: *Como el formato es virtual, cambia mucho la comunicación. Y la otra cosa era la conexión, que es un sufrimiento.*

• Socioculturales

A fin de detectar qué grupos sociales o profesionales podría “haber sido positivo incluir” porque estuvieron ausentes, se preguntó expresamente en el *Focus Group* sobre las “voces que faltan”. La pregunta formulada, fue:

¿Sientes que había alguna “voz ausente”? Alguna persona o colectivo que habría sido positivo que fuera incluido, que faltaba.

- **Sanitarios y trabajadores esenciales:** “Personas que están en la primera línea en esta emergencia: doctores, enfermeras, empleados de instituciones bancarias, personal de supermercado, etc.”; “De pronto personas de otras áreas como personal sanitario, así como profesionales de la salud mental”, “Bomberos, médicos, autoridades”
- **Empresa e industria:** “Claro que sí, debería hacerse saber la voz de personas q hoy en día estén activas en el día a día expuestas y también personas de diferentes campos empresariales.” y “áreas productivas o de industria que están en el momento trabajando”, “personas que manejen negocios que estén funcionando por suministrar productos de primera necesidad (alimentos, gas, gasolineras, transporte, envíos a domicilio)”.
- **Periodistas:** “comunicadores y personas en medios de comunicación” y Reforzar mensajes de “No estamos solos, y que si bien es cierto todo parece ser incertidumbre, incierto; situaciones a las que no sabemos tendremos que enfrentar; pues ... es saber que HOY todos estamos en igual situación y que vamos a apoyarnos”.
- **Tercera edad, infancia y adolescencia:** “Hubiera sido enriquecedor invitar a personas de diferente generación, pues la visión de lo que acontece nos daría una pauta acerca de las interpretaciones del entorno real.” Y “También podrían participar adolescentes para que aporten su experiencia como

nuevas generaciones y el impacto de estas situaciones en su visión de la vida. Ser participe de un evento de estos virtual y en familia, me parece enriquecedor”.

- **Varones:** Podría cambiarse el enfoque de la pregunta de manera que no sea tan personal pues a algunas personas no les gusta exteriorizar sus emociones, por ejemplo al género masculino.

Todos estos elementos de análisis revelan que el proceso, si bien tendente a la horizontalidad y al diálogo igualitario, no es necesariamente inclusivo de todas las voces, pues ello dependerá del grado en que estas voces sean invitadas al proceso y se sumen efectivamente al mismo. A las barreras de acceso producidas por la brecha tecnológica, que afectan especialmente a las personas mayores, se suma una insuficiente diversidad sociocultural, con predominancia de perfiles profesionales de perfil alto y ausencia de trabajadores/as de sectores como la construcción, empleados/as del hogar, repartidores/as, etc. , quienes pueden estar atravesando importantes dificultades en el contexto de la pandemia del Covid-19 y quienes, por barreras de acceso de tipo tanto tecnológico como cultural, pueden no tener el privilegio del acceso a eventos de apoyo mutuo, colaboración y gestión emocional como este *World Café* online. Destaca la necesidad de crear *ambientes más inclusivos desde un punto de vista de género*, tal vez con diversidad de representantes masculinos en el equipo organizador, así como de sectores de la empresa y la industria, siendo el caso que Guayaquil es la ciudad más industrializada de Ecuador y uno de los centros económicos más potentes del país, que se ha visto duramente golpeado por la crisis del Covid-19 y las políticas de confinamiento, que paralizaron la actividad económica.

Esta reflexión condujo a que surgiera una propuesta *de* espacio de diálogo *online* dirigido a personal sanitario, como se describirá en la sección de “Eficacia y resultados”. Por otra parte, en la sesión de análisis del *World Café II* del día 18 de abril se señaló la necesidad de realizar *World Cafés* temáticos con sectores como la Educación y la Empresa, ante la necesidad de adaptar tanto la actividad escolar como la actividad empresarial al contexto de las políticas de distanciamiento social.

- o [Análisis de actos dialógicos durante el proceso de codiseño del World Café](#)

En aras de asegurarme de que la investigación de tesis resultaba de interés no solo para el propósito académico de realizar un aporte al conocimiento científico sobre los métodos de diálogo, sino también como un aporte a la sociedad que beneficiara a los actores objeto del estudio, y en aras de mantener un planteamiento dialógico

con los sujetos investigados, coherentemente con la metodología comunicativa empleada en esta investigación, tanto el planteamiento de las preguntas de la encuesta como las del Focus Group fueron presentadas con anterioridad a las organizadoras del evento, quienes estuvieron conformes con la totalidad de las preguntas propuestas y con su formulación, y quienes propusieron alguna pregunta adicional que consideraban de interés.

En particular, Beccy Torres, coordinadora de D&E Asociados, sugirió añadir una pregunta al Focus Group sobre el propio proceso de codiseño y elaboración del planteamiento de la sesión del World Café, para conocer el impacto de los actos comunicativos no solo durante la ejecución del proceso, sino también durante su preparación, un factor que ella señalaba como crucial para el éxito del proceso: “El éxito del World Café depende muchísimo de todo el proceso previo de preparación del terreno”, afirmaba.

Así pues, en el Focus Group, la pregunta: “¿Cómo fue para tí la experiencia del codiseño del proceso? ¿Cuál fue tu aportación?”, generó, efectivamente, una serie de aprendizajes de valor:

- **Sandy:** *El codiseño fue muy agradable porque desde el principio recibimos una acogida favorable a participar, todo fluyó cada persona que se iba sumando iba aportando con una idea o sugerencia, recibimos ayuda hasta para hacer la convocatoria, siento que las personas compartían la convocatoria de manera espontánea y se sintió bien que el trabajo haya sido realizado entre varias “manos”*
- Marina: *Recibir la invitación para ser parte del World Café como Anfitrión de Sala fue parte del proceso de codiseño en mi caso. Mi aporte, aceptar en colaborar y estar con puntualidad, atención a la sesión de preparación. Normalmente es algo que hacemos con nuestros clientes cuando armamos los WC pero a diferencia de esos donde normalmente el grupo es más homogéneo y los objetivos están más compartidos pude identificar que cuando logras un propósito como punto de arranque será más sencillo crear el llamado.*
- Beccy Torres: *En este caso mi aportación fue primero brindar un borrador desde el sentir y la experiencia para después con el equipo irlo ajustando a como resonaba mejor para el grupo.*
- Margarita: *Hubo varias reuniones de diseño/aprendizaje, personalmente Zoom es una herramienta que no había utilizado y aprender de ella junto con otra metodología que tampoco había utilizado fue muy enriquecedor. No recuerdo un aporte específico, pero se dieron varias ideas en cuanto a tiempos de sesión y uso de las herramientas de Zoom.*
- Trinidad. *Para mí fue muy importante y súper preparada por las anfitrionas ya que estuvieron estimando cada aporte mediante pruebas anteriores y esto permitió que se desarrolle un TWC conciso. Mi aporte fue el de entregar mi sentido común para que en medio de tantas preguntas e ideas todo coordine y*

sea expuesto ante los participantes.

- María: Fue una experiencia muy grata y enriquecedora. Considero que mi aportación fue el compartir la realidad de mis sentimientos desde el inicio e ideas, así como colaborar con cada directriz dada por los organizadores.

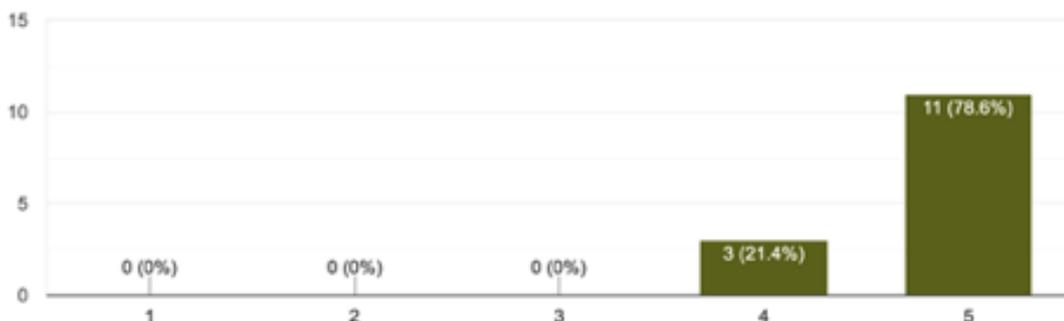
Las respuestas obtenidas apuntan en la dirección de que el proceso de preparación y codiseño fue inclusivo (“fue realizado entre varias manos”), estuvo abierto a recibir aportes de todos los participantes (“ajustando como resonaba mejor para el grupo”), lo cual generó un sentimiento mayor de pertenencia e implicación (“las personas naturalmente compartieron la convocatoria en sus redes”), contribuyó a definir un propósito útil (“cuando logras un propósito como punto de arranque será más sencillo crear el llamado) y un superior nivel de coordinación y preparación. El hecho de que una persona sin experiencia previa en la metodología de World Café ni en la herramienta Zoom, como es el testimonio de Margarita, evidencia un proceso formativo que permite a facilitadores/as con diferentes niveles de partida a participar y contribuir en pie de igualdad.

▪ *World Café Online e Innovación: análisis de evidencias*

Queda claro que para la experiencia del diálogo fue vivida como emocionalmente satisfactoria y deseable por la abrumadora mayoría de encuestados. Ahora bien, ¿se produjo además algún otro resultado, idea o creación de valor en la conversación, que potencialmente pudiera beneficiar a otras personas además de a las participantes en el encuentro? ¿Favorece la innovación el formato *World Café*? El 100% de las respuestas obtenidas indican que se generaron nuevas ideas de valor.

¿Consideras que la conversación generó nuevas ideas de valor?

14 responses



◆ **Aprendizajes y lecciones de vida**

Las respuestas arrojan una variedad muy amplia de aprendizajes de carácter personal, que tienen que ver desde la importancia del servicio, el amor, la reconexión con Dios, el autocuidado, el bien común, las prioridades vitales o la importancia del diálogo. **No existe un patrón único de aprendizaje**, lo cual parece señalar que cada persona aprende e incorpora cosas diferentes de la conversación, en función de sus intereses, situación y otras características personales. He aquí algunos de los comentarios:

- *“[En la conversación se produjo una] capitalización de aprendizajes “*
- *Reflexión sobre el Amor y la reconexión con Dios*
- *[Mayor conciencia de la] búsqueda el bien común*
- *“Mayor conciencia sobre la importancia del autocuidado”*
- *“Valorar la vida, valorar lo q tenemos q es el Hoy!”*
- *El validar que estos espacios ayudan a hacer consciencia y que son necesarios para todos*
- *“[Hay que] cambiar prioridades”*

◆ **Ideas e inspiración**

Las conversaciones generaron una variedad de nuevas ideas de valor, desde ideas de emprendimiento, ideas para el trabajo telemático, ideas de nuevos hábitos, historias de altruismo que inspiran una respuesta solidaria e ideas para reinventarse profesionalmente en tiempos en los que la crisis obliga a la transformación laboral acelerada, así como una mayor conciencia de las necesidades de los demás y de la población en general durante la crisis sanitaria y económica e ideas para fortalecer la resiliencia en este contexto. He aquí algunas de las respuestas aportadas:

- *“Un participante generará una idea de emprendimiento.”*
- *“[La experiencia de este World Café online me da la “certeza que sí se puede trabajar de forma remota”.*
- *“Ideas de negocio, conciencia de oportunidades”*
- *“Ideas que se fueron complementando a partir de la sugerencia de otros”*
- *“Meditar y analizar el trabajo profesional y personal que se está realizando y aprovechar el sistema online para formar profesionales o adeptos en los cursos o capacitaciones que presencialmente se realizaban.”*

- “[Historia de” solidaridad el Sr. del Hotel El Escalón que se encuentra ayudando a muchos.”
- “Nuevos hábitos” (algunos de los temas que se hablaron fueron cómo gestionar la sobreinformación, tener una comunicación telemática sana y consciente en redes sociales y gestionar positivamente emociones como la ansiedad y el miedo durante la pandemia).
- “Necesidades de la población en general sobre cómo fortalecer la resiliencia y medios de cómo hacerlo.”

Con el fin de arrojar mayor luz sobre la relación entre los actos comunicativos dialógicos y la innovación, se profundizó en el *Focus Group* sobre la siguiente cuestión: **¿Puedes describir si en el *World Café* surgió alguna nueva solución, idea, proyecto o posibilidad de valor durante las conversaciones? ¿Cuáles?**

- Cambios de hábitos: “Una idea que surgió fue hacer un listado de las cosas que me han dado ganas de desechar de mi vida para el futuro a fin de que cada vez que quiera regresar a ellas, sabiendo que no me aportan nada bueno, reflexione en no hacerlo.”
- Una colaboración en la radio: “una amiga que es locutora activó su programa online, nos invitó y ha seguido su curso, se motivó con las ideas escuchadas y lo puso en marcha.”
- Personas que antes no habían podido estar en los espacios que activamos luego de vivir la experiencia dieron un “testimonio” haciendo un compartir al post que hicimos luego del TWC indicando lo valiosa que había sido esta experiencia para ellas
- Para algunas personas fue su primera experiencia en un WC, para otras fue la oportunidad de hacerse escuchar e ideas en común buscando ser aporte para la humanidad en un futuro cercano
- A manera personal (D&E) nos permitió experimentar que era válido, útil y oportuno llevar el *World Café* a una experiencia virtual y lo aprendimos haciéndolo de manera colaborativa.
- Uno de los participantes enfatizó que estaba trabajando una idea de Emprendimiento, producto de la situación que estamos viviendo, recuerdo que dijo que lo haría On Line.
- Reforzar nuestros trabajos hacia la virtualidad, es algo que hace muchos años se ha venido trabajando, pero en un momento tan complicado nos vemos en la necesidad de disrupción.
- La idea innovadora se prendió en mi mente inmediatamente: si la realidad cambia pues tú también cambia las rutas e inicia un nuevo camino. Pues en esa construcción estoy y la transmito a mis cercanos.
- La distancia no es un obstáculo, nos ha servido para acercarnos más. Y porque lo vivo para las nuevas generaciones este nuevo entorno es el ideal.
- Una idea común fue el buscar aplicar este medio de la tecnología y porque no

un World Café para ser de enseñanza y aporte resiliente para lo q nos toque vivir luego de esta pandemia, cuando regresemos a nuestras actividades de a poco.

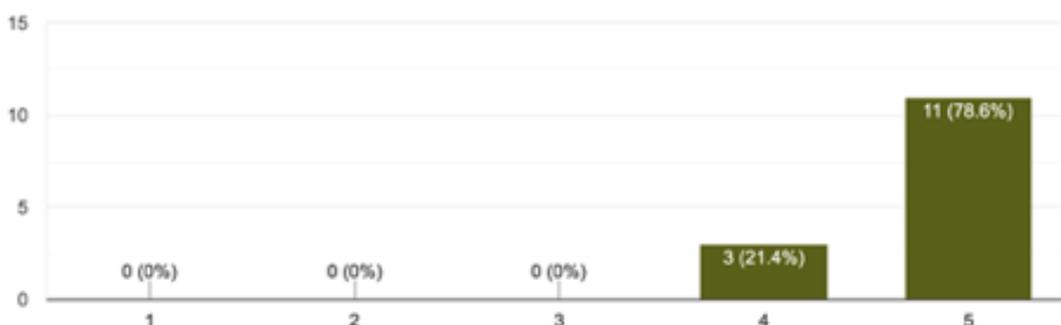
- *Aunque las reglas de vida vayan a cambiar buscar métodos para adaptarnos.*

▪ **World Café y Eficacia: análisis de resultados**

En ese sentido, el 100% de los/as participantes considera que su participación en el *World Café* tendrá un impacto muy positivo (78,6%) o positivo (21,4%) en su futuro.

¿En qué medida consideras que las conversaciones del World Café tendrán un impacto positivo en tu futuro?

14 responses



A la pregunta, “¿Puedes describir cómo [tu participación en el *World Café*] impactará en tu futuro?” las respuestas cubren diferentes aspectos, como:

◆ **Conexiones y vínculos**

La conversación resulta en sí misma un espacio de conexión humana, tanto personal como profesional. El estudio de lo que estas conexiones generan debería realizarse de forma longitudinal en el tiempo para poder evaluar su impacto de manera más precisa.

- *“Facilitación de vínculos entre personas participantes”*
- *“Personas contando auto descubrimientos al escuchar lo que otro compartía”*

- *“Establecer red con personas que se conoció en el evento para seguir creando estos espacios de intervención, sin embargo en la medida de la respuesta de los involucrados será sostenible la red o no”*

◆ **Semillas de iniciativas**

En el *World Café* surgieron semillas de iniciativas concretas para desarrollar en el futuro.

- Iniciativas de servicio: *“Tengo ya la idea de una colaboración en un nuevo proyecto (de trabajo voluntario de servicio a otros) con otro de los participantes y eso me satisface mucho.”*
- Iniciativas de colaboración online: Generar conversaciones en el ámbito hispanohablante: *“[Realizar el World Café] quizás un horario en el cual personas de otras regiones o países puedan coordinar sin ser muy tarde o temprano.”*
- Continuar con la realización de los World Café online: *“Hacerlo frecuente ya que es un espacio para compartir”*
- Experimentar con otros formatos o enfoque de diálogo: *“Me gustaría uno orientado mas a la acción en cuanto a cómo replantearnos nuevas formas de vida, de trabajo, abrir la mente a cosas nuevas”.*
- *“Implementar herramientas tecnológicas para llegar a más personas en el mundo”*
- Implementación del World Café online en nuevos contextos: *“A nivel de gremios, agrupaciones, sectores productivos seria muy interesante hacer World Cafè como parte de su estrategia de futuras acciones y decisiones que tendrán impactos a nivel grupal”*

Otra idea que surgió fue realizar diálogos *online* orientados al apoyo de profesionales sanitarios.

- *“Siempre compartir ideas generan más ideas que hacen crecer las posibilidades de impacto y ejecución”*
- *“Trabajar sobre ideas para ponernos al servicio de los demás”*

◆ **Cambio de perspectiva, mentalidad y/o valores**

- *“Creería que su impacto será alto, los momentos que se vienen post-covid van a requerir de mucha construcción y toma de decisiones colaborativas, que tomen perspectivas y sean incluyentes. Por lo que esta metodología puede ser un gran aporte para este fin, en diferentes contextos”*
- *“Incentiva a la colaboración, a hacernos también responsables y no solo esperar a que otros hagan o propongan cosas”*
- *“Pienso que el mundo tiene una nueva visión y lo que estamos viviendo nos dará nuevas formas de vivir, actuar, pensar, responder, en resumen, en ser.”*
- *“Mirar al mundo de otra forma”*
- *“Salir de zona de confort”*

◆ **Reflexión y acción**

- *“Estrategias con la participación de la comunidad para la vida durante y post Covid-19”*
- *“Con espacios de conversación que permitan brindar mejoras”*
- *“Siendo constantes en estas actividades, y que cada participante sea consciente y persistente para hacer realidad los compromisos que se generan para cada persona.”*
- *“Cómo podemos ser aporte de resiliencia para la comunidad”*
- *“La vida online versus contacto personal”*

◆ **Cuidado emocional y personal**

- *Para canalizar las emociones y perspectivas personales y que otras personas tienen sobre las situaciones en las que nos encontramos.*
- *Espacio para escuchar y que te escuchen*

Para ampliar sobre esta información recogida en la encuesta, en el *Focus Group* se indagó sobre la siguiente cuestión: **“¿Cuál ha sido el impacto positivo que consideras que la participación en el TWC ha tenido para ti? ¿Y para los demás?”**, pregunta que suscitó las siguientes respuestas:

- *El poder devolver la ayuda que en otros momentos he recibido cuando me han invitado a ser parte de espacios como esto , entonces el ser las convocantes se siente como haber sido reciproca; también me parece genial el que estemos pensando en un nuevo llamado (convocatoria).*

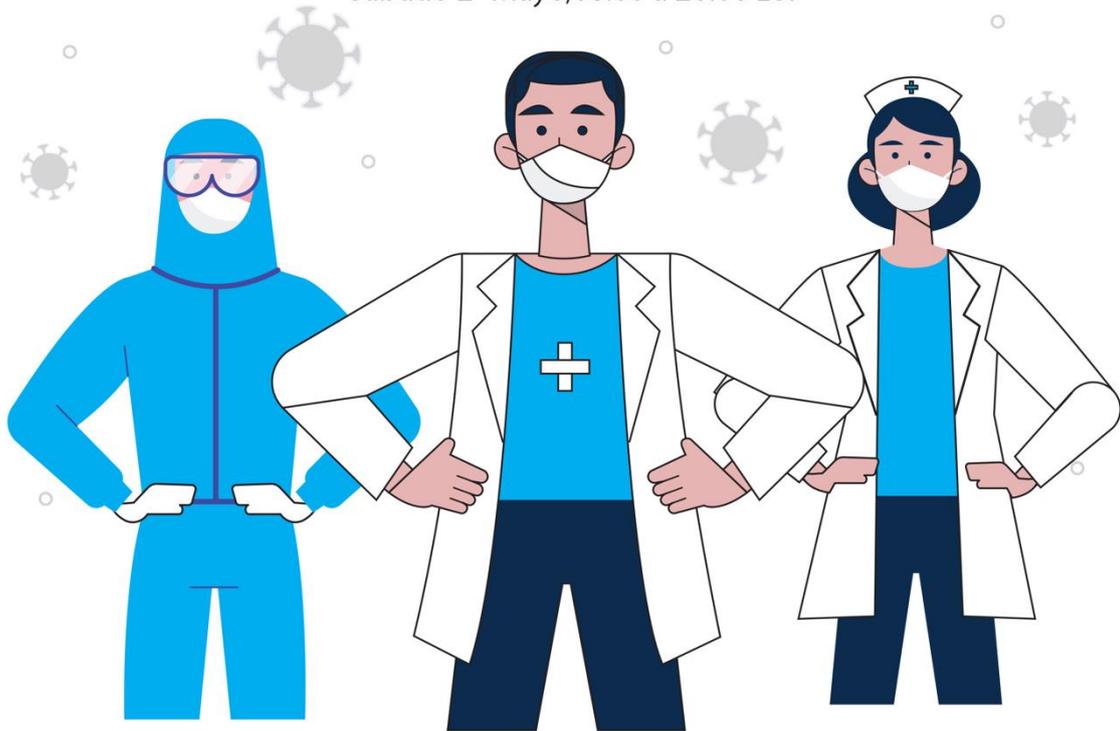
- *Ha sido un impacto muy positivo como ser humano, en cuanto a la libertad de ser felices y que miedos y barreras que nuestra propia mente pone, nos impide cumplir sueños que pensamos que no íbamos a poder lograr, pero todo se alinea cuando nos decidimos, en lo que nos enfocamos nos expandimos.*
- *Para mí siempre es gratificante poder colaborar, esto me entrega aprendizajes que los capitalizo en el desarrollo de actividades de mi área de interés.*
- *Observé que para los demás también, ya que el compartir ideas de cada uno generó un gran conjunto de sentimientos muy importante de como: “Si puedo hacer”, “Ahora voy a considerar”, “Pienso al igual que... y en consecuencia puedo hacer...”.*
- *El principal impacto positivo haber encontrado una forma de sumar en estos momentos y servir de alguna ayuda. (Beccy) y al mismo tiempo que esto haya representado un espacio de a través del diálogo liberar las emociones que a todos nos están generando estos momentos desde una perspectiva propositiva.*
- *El impacto fue mas que positivo, fue gratificante tener ese espacio como ser humanos para escuchar y servir a personas que sin conocernos en ese momento conectamos tan solo por querer expresar nuestro sentir y nuestras ideas para para seguir avanzando. Me llevo la experiencia de poder ayudar una vez mas desde mi sentido común, como anfitrión y feliz xq también recibí mediante respuestas ideas que me sirven en lo personal.*
- *La posibilidad de valor: que el trabajo colaborativo facilita implementar los retos o las nuevas ideas*
- *El impacto fue muy positivo para analizar las diferentes perspectivas y cómo las estamos ejerciendo en la actualidad. Replantearnos como humanos cómo hemos estado viviendo y la necesidad de reforzar nuestra salud mental y emociones en situaciones complicadas como esta.*

Otro de los resultados concretos que salieron del encuentro fue cuando un participante – yo mismo – compartió esta reflexión: *“Sería interesante que profesionales sanitarios pudieran acceder a espacios de diálogo y apoyo mutuo como este”*, una intervención que recibió una respuesta entusiasta por varias personas. Días después me llegó una invitación de Ximena Combariza, una experimentada facilitadora colombiana curtida en contextos de crisis y apoyo emocional a profesionales en situaciones de desastres naturales, como el terremoto de Quito, quien me contactó por correo electrónico para sugerir que creáramos un taller de apoyo psicológico para profesionales sanitarios en España, en colaboración con dos amigas de ella, psicólogas de larga trayectoria, Lorena Paredes y Mariana Falconí, fundadoras del Centro CEFIS. A pesar de la difícil situación que vivían en sus países, insistieron en ofrecer el taller *online* primero para los profesionales de la salud españoles, ya que llevaban mucho tiempo “soportando esta situación”. Fruto de esa conexión se generó un primer taller que tuvo lugar el sábado 2 de mayo, que fue

facilitado por el equipo compuesto por estas 4 personas y a la cual asistieron 8 participantes.

Taller Apoyo Emocional y Autocuidado para Profesionales de la Salud

Sábado 2 -Mayo, 18.00 a 20.00 ESP



- Comparte con colegas tus experiencias y retos frente al Covid-19.
- Identifica acciones sencillas y efectivas de auto cuidado.
- Cuida tu salud física, salud mental, emocional y espiritual.

Te esperamos
<https://bit.ly/sanitariosanos>



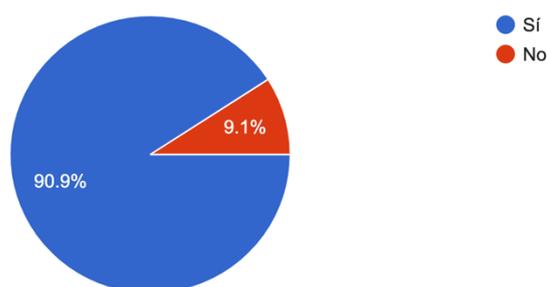
Contacto: David Leal 691 395 363 - WhatsApp o Telegram



18 días del primer *World Café* se realizó una segunda edición del *World Café* con su correspondiente encuesta, en la que se preguntaba a los asistentes si esta era su primera ocasión o si ya habían asistido antes al *World Café* del 1 de abril, y se les preguntaba **cuál había sido el impacto del I World Café dos semanas después**. Estas preguntas fueron respondidas por 11 de las 16 personas encuestadas, lo que quiere decir, que 11/16 personas encuestadas habían decidido repetir su experiencia asistiendo a un segundo *World Café*, lo que es un indicador de que estaban lo suficientemente satisfechos como para querer repetir su participación en una segunda ocasión.

Mirando en retrospectiva a tu participación en la sesión del Primer World Café Online (sesión de 1 de abril), ¿realizó tu participación en aquel evento algún aporte duradero para tí?

11 responses



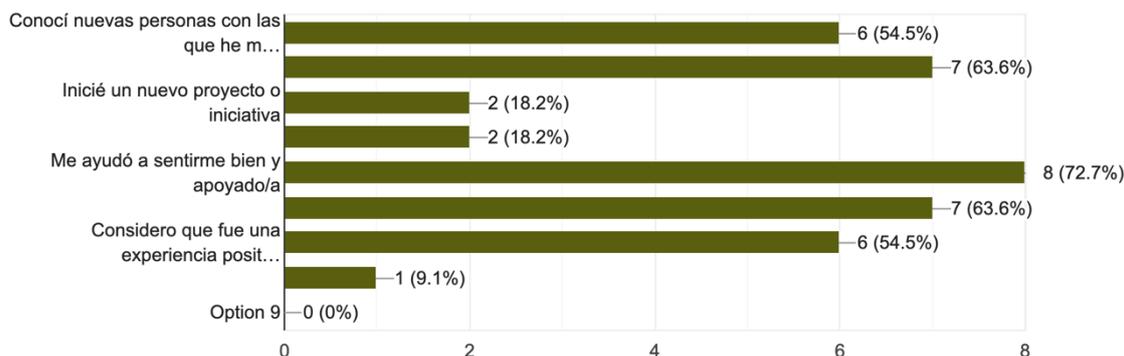
A la pregunta: **“Si tu respuesta es afirmativa, ¿puedes describir en qué consistió concretamente el aporte o resultados que generó para ti? Si tu respuesta es negativa, ¿a qué crees que se debe que no los hubiera?”**

- *En dar y compartir ideas desde mi realidad que ayudan a la realidad individual de los compañeros*
- *Ideas que también aportaron a mi área de gestión y que estoy desarrollando como Proyecto personal.*
- *Al ser parte del equipo organizador, hacer ajustes en la preparación del segundo World Café.*
- *Tuvimos un espacio de “desahogo” porque en ese momento el contexto era otro.*
- *Ser más consciente de la situación que estamos atravesando.*
- *Escuchar y compartir experiencias*
- *Manejo de rutinas*
- *Que lo que estamos viviendo la pandemia somos todos y encontrar las fuerzas*

en las vivencias e ideas en el otro para aprovechar este tiempo para convertirlo en una riqueza personal y familiar, y hasta laboral.

En el Primer World Café Online yo (marca las opciones que sean verdad para tí):

11 responses



Así, pues el 54,4% declaró que conoció a nuevas personas con las que mantuvo el contacto, el 18,2% inició algún nuevo proyecto o iniciativa, el 72,7% se sintió ayudado para sentirse mejor y apoyado/a.

A la pregunta, “**¿Consideras que el que el World Café se repita y tenga una continuidad vale la pena y es positivo, frente a la opción de realizarlo en una única ocasión? ¿Por qué?**” “Todas las respuestas fueron afirmativas, realizando que debería realizarse “con distintas personas”, “para incorporarlo a nuestra gestión”, “la continuidad también enriquece el proceso y genera sinergia, seguro se obtendrán mejores y mayores resultados”, “el desafío está en conectarnos con el contexto para que el llamado sea significativa”, “repetirlo de manera quincenal mientras haya cuarentena, y de ahí bimensual”, “se pueden ir desarrollando las ideas propuestas”, “y para no perder el contacto y podemos ver las mejoras (tarea pendiente)”, “una vez al mes, incluyendo nuevos temas” y “sí, interactuando con personas de otros países” será un “espacio de charla importante.

- **World Café Online e implicación de las partes: análisis de evidencias**

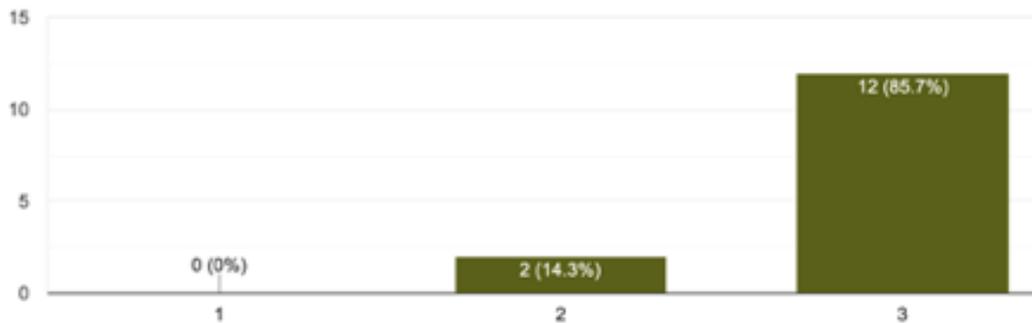
Para analizar las mejores en la *implicación de las partes*, se toma en cuenta el nivel de participación de todas las personas en las conversaciones, profundizando en qué consistió exactamente esa contribución el proceso.

- **Nivel de participación**

- El 85% afirma que **participó activamente** en las conversaciones, y el 15% que lo hizo moderadamente. Es un dato que revela una elevada participación entre las personas encuestadas.

¿Contribuiste activamente a las conversaciones?

14 responses



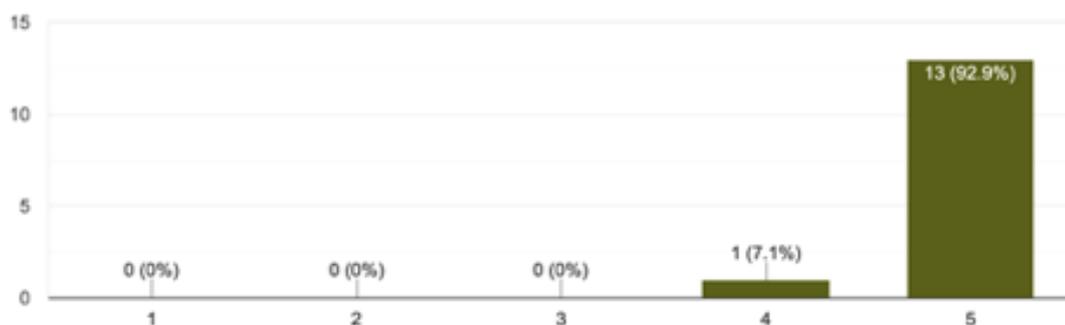
- ¿Por qué participan las personas? ¿Qué hace que una conversación sea o que no sea inclusiva?

¿Quién participó en las conversaciones?

- El 92,9% de los participantes afirma que todas las personas del grupo participaron en las conversaciones.

¿Participaron en la conversación todas las personas del grupo?

14 responses



A la pregunta: “En caso de que participaras activamente, ¿por qué fue? Y en caso de que no, ¿por qué no?” las respuestas arrojan varias motivaciones y razones por las que las personas participaron activamente:

◆ **Para expresar sentimientos y compartir vivencias:**

“Era el momento indicado para desahogar un poco los sentimientos de un aislamiento no planificado”; “Porque el tema fue lo que todos estamos viviendo y buscamos compartir nuestras experiencias”, “El tema dio para exponer tu pensar y sentir”; “Porque me gusta compartir mi sentir”

◆ **Para dialogar como un objetivo en sí mismo:**

“Porque esta actividad es para Conversar, es decir opinar y era la ocasión”, “Fue un buen momento para compartir”.

◆ **Para hacer aportaciones de valor, contribuir al proceso grupal y encontrar soluciones**

Entre las/os participantes, destaca la motivación de “aportar”:

- *“Participé porque quise aportar”*
- *“Participé para dar fluidez a las conversaciones”*
- *“Participé porque la problemática es general y creo que los aportes que desde cualquier punto de vista contribuyen de alguna manera, no solamente a los que participamos en el evento sino, como una posible futura estrategia para una intervención más amplia”.*

Este último comentario revela una motivación de que la base de entendimiento que se crea entre los participantes pueda sentar las bases para futuras estrategias de intervención sobre la situación compartida.

Dos comentarios realizados por anfitrionas revelan una motivación adicional de cuidar el proceso, incentivar la escucha y generar entendimiento: *“Como anfitriona la primera contribución siento fue la elaboración de las preguntas y durante el World Café ver pasar a un rol como participante y compartir pensamientos e ideas”, “Como anfitriona tuve la posibilidad de contribuir con ideas, complementar comentarios y atar en algunas ocasiones las diferentes opiniones de los participantes”.*

5.3. Estudio de caso 3: *Art of Hosting en español, un Open Space Online para activar redes colaborativas ciudadanas y profesionales en respuesta a la crisis del Covid-19 en el mundo hispanohablante (año 2020)*

El tercer estudio de caso tiene por objeto la realización de **un Open Space Online a través de la plataforma Zoom.us** en el contexto, al igual que en el caso anterior, de incertidumbre, fragilidad y *shock* en los meses iniciales de estallido de la pandemia global del Covid-19 y fue convocado por sus impulsores precisamente en respuesta a dicho contexto. El momento y circunstancias en que este diálogo tiene lugar son inéditas, por lo que, para entender su significado en contexto, merece la pena detenerse brevemente para describir la tesitura, ubicar las coordenadas, enmarcar la intencionalidad y trazar la historia del colectivo que lo convoca.

5.3.1. Contexto de las llamadas de AoH en español

El diálogo en formato *Open Space Online* fue convocado por y para la **comunidad internacional de Art of Hosting**, una red internacional de carácter informal que reúne a **más de 10.000 profesionales de la facilitación de diálogo en un grupo de Facebook** en el cual se comparten contenidos de interés (eventos, artículos), publicitan servicios relacionados (formaciones y cursos), se solicita u ofrece ayuda y consulta y se establecen conexiones entre los participantes de forma descentralizada. Entre quienes participan en dicho grupo se encuentran personas que comparten el interés por las metodologías de cambio participativo agrupadas bajo la denominación *Art of Hosting*, que en castellano se traduce usualmente por *El arte del liderazgo participativo* y que engloba la enseñanza e implementación de métodos de grandes grupos como los estudiados en esta investigación (The World Café, Open Space Technology, Proaction Café, Indagación Apreciativa, etc.). Si bien no se ha realizado un estudio sistemático sobre el perfil de participantes en dicho grupo, es posible afirmar que abundan consultores de organización participativa, en contextos tales como empresas, administraciones, ONGs, movimientos sociales, etc.

Antes del estallido de la pandemia, no existía entre los miembros de dicho grupo espacios de diálogo abiertos a todos, más allá de disponer de un portal abierto en el propio grupo en Facebook en el que cualquier participante podía realizar publicaciones visibles para todos los miembros del grupo a las que cualquiera podía responder en la sección de comentarios o bien a través de respuesta directa personal mediante chat. Al margen de las interacciones informales y vínculos que pudieran establecer los miembros entre sí a nivel privado, no se habían producido con anterioridad, en los años en que el grupo llevaba en funcionamiento, ningún evento convocado desde el propio grupo dirigido específicamente a los miembros de dicho grupo.

En el mes de marzo de 2020 algunos/as profesionales de la facilitación y miembros activos del grupo decidieron convocar una sesión de diálogo de carácter experimental con el objetivo de crear un espacio seguro de conexión y comunicación en el que las personas pudieran compartir

sus emociones y vivencias en relación al impacto de la pandemia sobre sus vidas y así poder realizar una “construcción colectiva de sentido” de dichos acontecimientos. El primer evento tuvo lugar el 16 de marzo de 2020, se convocó con la intención de “abrir un espacio de encuentro sin agenda preestablecida”, “sostener el espacio del que emergen las respuestas”, “dar la bienvenida a lo que ocurre” y “convivir con la incertidumbre, con el estado de no-saber-aún” a través de un evento de Facebook publicitado en el mencionado grupo. La convocatoria, realizada de forma gratuita y organizada por personas voluntarias, tuvo una gran acogida y contó con la participación de 50 personas de habla inglesa provenientes de Europa, Norteamérica y Sudamérica, África y Asia que en su mayoría no se conocían previamente y, aún así, compartieron sentimientos profundos y experiencias personales en un clima de respeto, escucha profunda y empatía. Al igual que en el caso del *World Café Online* en la ciudad de Guayaquil durante el punto álgido de impacto de la pandemia, el poder participar (además de

El éxito de la primera sesión fue tal que se acordó realizar dos encuentros dialógicos semanales, en lunes a las 9:00 hora de Madrid (horario “Asia-friendly”, es decir, conveniente para Europa y Asia) y el jueves a las 19:00 en (horario “America-friendly”). Las y los impulsores iniciales diseñaron un sistema de rotación de voluntarios por el cual en cada videoconferencia habría 3 personas a cargo de dinamizar la sesión. Las conversaciones tenían una **duración de aproximadamente una hora y media** y tenían un **formato en diálogo de tipo “Foro abierto”** en torno a una **pregunta o temática generativa** que motivaba una indagación colectiva en torno a una serie de temáticas generales, como por ejemplo, “¿Cómo podemos mantener el bienestar en estos tiempos difíciles?” “¿Qué te ayuda a convivir con la incertidumbre?”, “¿Cómo podemos apoyarnos mutuamente y cuidar de las personas más vulnerables en estas circunstancias?”, “¿Cómo podemos crear un acercamiento social en los tiempos de la distancia física?”, “¿Para qué puede ser una oportunidad en este momento?” o “¿Qué aprendizajes de fondo tiene para la humanidad la pandemia del Covid-19?”.

Una sesión estándar comienza con unas palabras de bienvenidas por parte de las personas encargadas de anfitrionar el evento, seguida de una o varias rondas de diálogo de aprox. 10-15 minutos de duración en grupos pequeños (de 3 o 4 personas distribuidas aleatoriamente) en las que se genera un ambiente más íntimo de conversación, seguida de una ronda de conversación abierta en el grupo general, que incluye a la totalidad de los y las asistentes, y en el que las anfitrionas invitan a compartir para todo el grupo los aprendizajes, conclusiones o cuestiones emergentes en las conversaciones en pequeños grupos. De este modo, en el formato “Foro abierto” se produce un verdadero diálogo en el que se expresan una multitud de perspectivas, sentires y puntos de vista y cada intervención puede resonar en los demás y generar nuevos caminos en la conversación, que es novedosa para todos los participantes a cada momento, porque no está pre planificada y microdirigida sino “abierta a la sabiduría emergente en el grupo”. Las diferencias de estatus, edad, bagaje cultural, nivel socioeconómico, etc. se suavizan por cuanto la conversación se lleva a un nivel de experiencia humana más esencial, con una apertura a la dimensión de vulnerabilidad de la vida humana puesta especialmente de relevancia por el *shock* de la pandemia y las condiciones generalizadas de confinamiento, incertidumbre económica, política y social, el temor a la enfermedad y a la pérdida de la propia salud propia y a la de los seres queridos.

Aproximadamente un mes después del inicio de la serie de diálogos en inglés, un grupo de miembros de la comunidad *Art of Hosting* replicó el modelo y formato de los mismos, adaptados al castellano y dirigidos a la amplia red global hispanohablante de esta comunidad profesional. Cinco personas crearon un evento en castellano como iniciación a la serie de conversaciones. El primer evento tuvo, de nuevo, una asistencia de aproximadamente 50 personas y contó con la presencia de participantes de Colombia, España, EE. UU., Argentina, Chile, Ecuador, Costa Rica y Perú, entre otros. Estos diálogos se produjeron en un formato idéntico al anteriormente descrito con una periodicidad de una llamada por semana durante cuatro semanas. De igual manera, la organización de los eventos no estaba centralizada sino que, siguiendo unas pautas comunes, eran asumidos por personas voluntarias de los diferentes países de Iberoamérica, muchas de las cuales tampoco se conocían previamente ni habían tenido experiencia anterior colaborando. En la quinta semana, las y los organizadores consideraron que era necesario poner en marcha algún tipo de formato “más orientado a la acción y a la concreción de resultados”, y resolvieron convocar un *Open Space Online*, que imita la estructura de un *Open Space* presencial adaptándolo a la idiosincrasia y características de la plataforma de videoconferencia Zoom.

5.3.2 La recreación del *Open Space Online* en *Art of Hosting* en español

Ese *Open Space* tuvo lugar el 26 de mayo de 2020, se convocó a través del grupo de Facebook *Art of Hosting en español* y a través de redes de contactos informales, como grupos de Whatsapp, constituyendo el 5º encuentro de diálogo *online* en grandes grupos realizado en el contexto de dicha red internacional hispanohablante, y siendo el primero de ellos que se convocaba en formato *Open Space Online*. Atrajo la participación de 45 personas de una amplia diversidad de países, provenientes de América Latina, España y EE.UU., y transcurrió a lo largo de 3h en la plataforma Zoom.us conducido por un equipo de cinco personas a cargo de la facilitación y conducción del evento.

Es importante señalar que el *Open Space Online* no es una metodología propia, en el sentido de que su creador original, Harrison Owen, no creó una adaptación específica de la metodología para el entorno virtual, sino que esta adaptación fue realizada por *practitioners* de la facilitación de diálogo. De hecho, no existe una guía como tal para la realización de *Open Space Online*, por lo que el caso de estudio que aquí se contempla tenía un **alto carácter experimental** tanto para todas las personas que participaron en la misma, realizando una adaptación tentativa *ad hoc* motivado precisamente por el contexto de confinamiento y distanciamiento social generado por la pandemia del Covid-19.

- **Convocante:** La convocatoria al *Open Space* parte de forma autoorganizada desde el interior de la propia red profesional de *Art of Hosting en español* reunida en el grupo de Facebook de denominación homónima. Se trata, por tanto, no de una convocatoria externa ni de tipo personalista sino que el foco está en la colectividad que se convoca a sí misma a dialogar. Este carácter autogestionado se refleja en el hecho de que en cada uno de los encuentros en español los convocantes son distintos, siguiendo un sistema de rotación de personas voluntarias que, para cada nuevo evento, organizan grupos de trabajo *ad hoc* para cada una de las sesiones. Las cinco personas responsables de convocar y facilitar el *Open Space* no habían trabajado juntas anteriormente, y eran

distintas de las personas que habían convocado y guiado las sesiones anteriores de diálogo. En este caso, las personas responsables de la facilitación fueron Augusto Cuginotti, Sara Flores, Mariana Ruiz de Lobera, Catalina Ruiz y María Jesús Barceló, todas ellas profesionales de la facilitación de diálogo. José Barco, Alejandra Robledo, Cecilia Soriano, Sara Flores.

Participó a modo de apoyo semiexterno, principalmente en el rol de investigador y observador, David Leal, el responsable de la presente investigación, informando en todo momento de su calidad de investigador, el propósito de la misma, asumiendo el compromiso de realizar una devolución de los resultados y conclusiones de investigación a la comunidad, e incluso habiendo sometido a examen y enriquecimiento por parte del grupo los instrumentos de investigación empleados (encuesta y posteriormente *focus group*). Este carácter dialógico de la propia investigación es coherente con el marco metodológico que fundamenta este empeño, y permitió reformular algunas preguntas de manera que se entendieran mejor, y añadir preguntas adicionales que no habían sido contempladas inicialmente, como podremos ver en los próximos apartados.

- **Propósito / Pregunta generadora:** Todo *Open Space* contiene una temática declarada expresamente, formulada frecuentemente en forma de pregunta, que cumple el doble propósito de motivar la asistencia, generar “resonancia” con quienes compartan el propósito y sentir del encuentro, y enfocar la atención y energía grupal en una determinada dirección.

“¿De qué manera podemos tú, yo, nosotros y la red Art of Hosting crear más valor y abundancia al servicio del mundo que quiere emerger?”

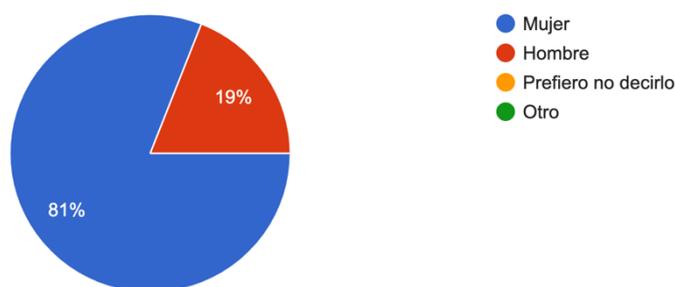


Ilustración realizada por Alejandra Vázquez

El contexto de la red internacional de *Art of Hosting* es la de un gremio profesional aunado en torno a una serie de metodologías de consultoría participativa orientados a catalizar transformaciones a nivel grupal, organizativo, empresarial, etc. con el entendimiento de que se participa de un “cambio de paradigma” en el modo de hacer y de pensar la organización social. La situación inédita vivida durante el estallido de la pandemia del Covid-19 origina ese espacio de diálogo abierto en esta red y, por tanto, se produce una oportunidad de generar conversaciones profundas e inclusivas sobre el propósito mismo del campo de conocimiento que une a estos profesionales. La pregunta enfoca a una búsqueda de propósitos trascendentes compartidos, podría decirse la “misión” o contribución específica a la sociedad de dicho gremio, con la dimensión añadida de la toma de conciencia de la fuerza y relevancia global del mundo hispanohablante (hasta entonces la *lingua franca* del movimiento internacional había sido siempre el inglés) .

- **Perfil de participantes:** en la sesión participaron **45 personas** hispanohablantes provenientes de Colombia, España, Argentina, Ecuador, Perú, México, EE.UU., Francia y Guatemala. De entre quienes respondieron la encuesta (21 personas) el **81%** eran mujeres y el **19%** varones. El **42%** tenía entre **28 y 40 años** y el restante **58%** entre **40 y 60 años**. Se observa un alto nivel socioeducativo y laboral entre los/as participantes: economista (2), sociólogos/a (3), educador/a social (3), psicólogo/a (3), facilitador y/o coach (3), experto en comunicación (1) en áreas predominantemente ligadas a las ciencias sociales y humanas y a la consultoría. De entre quienes respondieron la encuesta, el 81% había participado en calidad de “participante” y el 19% en calidad de “Facilitador/a” del evento.

Género
21 responses



- **Propósito:** La invitación de un *Open Space* clásicamente contiene la formulación de intenciones lo suficientemente específica como para concitar el interés de los participantes, y lo suficientemente abierta como para cabida a la diversidad de temáticas, propuestas e ideas que pueden surgir del grupo. En el manual *Open Space Technology* del autor Harrison Owen (2008) se destaca la importancia de no ser excesivamente prolijo en la concreción de detalles para “dejar espacio a la imaginación”

y que el tono sea sugerente, que invite a abrir posibilidades. En el caso que nos ocupa, el texto de invitación recogía la siguiente formulación de propósito:

Invitación a participar en Open Space martes 26 de mayo (17:30-20:30 ES; 10:30-13:30 Colombia; 12:30-15:30 Argentina)

¿De qué manera podemos tú, yo, nosotros y la red Art of Hosting crear más valor y abundancia en servicio del mundo que quiere emerger?

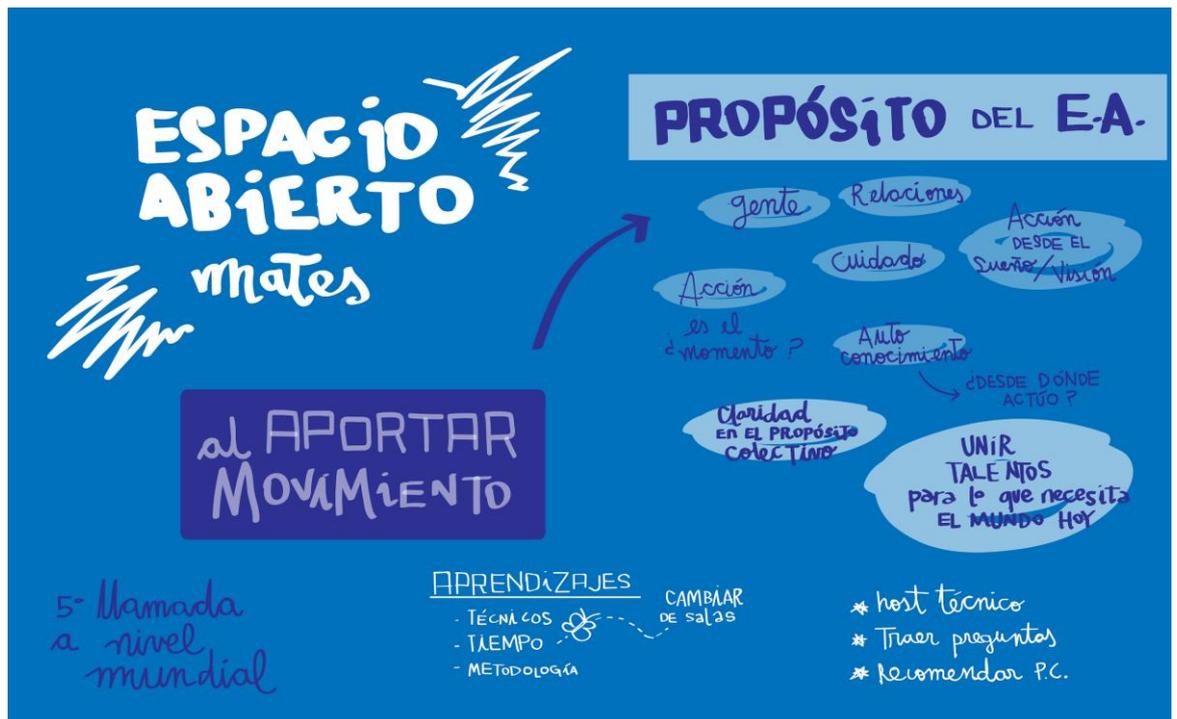
Estás invitado/a a sumarte a este Open Space con la intención de ganar en claridad de propósito y en claridad de mensaje, volviendo la mirada hacia el interior, sintiendo esa contribución al mundo que quiere nacer a través de nosotros, para conectar con ese propósito individual y colectivo que está en el origen de nuestro poder espiritual y social.

Después de 5 llamadas colectivas de esta comunidad global hispanohablante que cree en el poder del diálogo y la colaboración para catalizar la evolución y el desarrollo humano, queremos ofrecer este espacio abierto para formular los temas y las preguntas que bullen en nuestro interior. Invitamos a indagar en:

Esta es una oportunidad para ganar en claridad de propósito y en claridad de mensaje y explorar temas y preguntas que nos llenan de energía, como:

- ¿Cómo podemos articularnos como un campo aún más colaborativo en torno a propósitos comunes?*
- ¿Cómo podemos comunicar mejor el valor del aporte que tenemos para hacer?*
- ¿Cómo podemos traer el nuevo paradigma desde el que trabajamos a nuevos espacios, organizaciones y retos?"*

Sentimos que el momento que vivimos nos invita a dar un paso adelante con confianza, que a muchas de esas cosas que visualizábamos para el futuro les ha llegado su momento, y con alegría y confianza queremos escuchar desde el corazón-cuerpo-mente cuál es la acción sabia y los próximos pasos en nuestro camino.



- Estructura de la sesión:** la duración del evento fue de 3 horas, realizado en el intervalo de 17:30 a 20 hora española del 26 de mayo de 2020. Un *Open Space Technology* tradicional tiene una duración de entre un día completo a dos días y medio, según la propuesta del creador del método recogida en su libro fundacional de título homónimo. En la adaptación realizada para el espacio virtual se redujo el tiempo a una duración total de tan solo 3 horas, por considerarse desde la organización que las personas no consiguen mantener la atención en la pantalla durante un tiempo mayor que ese (de hecho, se considera 2h30 la duración límite).

La sesión recoge los principales elementos y momentos de una sesión clásica de OST:

- . Bienvenida:** Creación de un ambiente acogedor y de alta energía: con música, palabras de bienvenida, encuadre de propósito, saludo de anfitriones/as y participantes + un ejercicio adicional de conciencia corporal.
- Creación de la agenda** (Tablón de temas): se explica la metodología, se presenta la Pregunta generadora, y se da un tiempo para que cualquier participante pueda proponer un tema, que podrá desarrollar en una sala virtual específica dirigida por él/ella mismo/a. Para proponer un tema, la persona comunica: "Nombre_Tema" y se añade a la tabla de temas.
- Se abre el Marketplace:** una vez creadas todas las salas, los/as participantes acuden a la sala en la que se va a tratar el tema que les interesa. Durante la sesión, podrán moverse libremente entre las salas ("Ley de los dos pies").
- Ronda 1:** Primera ronda de conversación (45min. aprox.)
- Ronda 2:** Segunda ronda de conversación (45 min. aprox.)
- Cierre:** comentarios de conclusión, devolución cosecha gráfica, despedida.

A continuación se muestra la plantilla de trabajo que siguió el equipo de facilitación para guiar la sesión paso por paso. Esta tabla muestra el "cómo" se realiza el *Open Space*

Online adaptado al formato virtual en la plataforma Zoom. El formato que aquí se muestra contiene los elementos esenciales de la metodología OST, si bien contiene algunas adaptaciones particulares (acortamiento de tiempos) y alguna innovación específica (introducir una dinámica de conciencia corporal de inicio).

Sesión *Open Space* 26 de mayo de 2020 - 17:30 - 20:30

Hora	Min	Actividad	Desarrollo
17:30-17:40	10min	Bienvenida	Check in con música. Bienvenida. Encuadre de propósito de la sesión. Saludo de los/as hosts/facilitadoras
17:40-17:50	10 min	Check-in energético	<p><i>5 min de música + Movimiento de 1 minuto y baile (el cuerpo escucha la música -> siente la energía en tu cuerpo).</i></p> <p><i>Qué sirva para llegar en cuerpo y alma: conectar con nuestro propósito → traer conciencia a cómo aparece el propósito a través del cuerpo.</i></p> <p><i>Pasos: i. ¿Dónde sientes la energía ahora en tu cuerpo? ii. ¿Y qué te dice el movimiento que te ha salido? iii. ¿A ti qué te da energía? ¿Qué te pone las pilas?</i></p> <p>Regreso al grupo. Comparten quienes quieran, “algo que te haga conectar con lo que te apasiona y con la oportunidad que se está abriendo”. En formato espontáneo tipo “palomitas”</p>
17:50 – 17:55	6min	Explicación metodológica	<p>Pregunta al grupo: “¿Quién conoce el OS?”</p> <p>.Opcionalmente: explicar los principios del OS</p> <p>.Metodología, Ley de los 2 Pies, Los principios del OS y para mantener una buena conversación.</p>
17:55 – 18:15	20 min	Creación de agenda de temas	<p>Pregunta: <i>¿De qué manera podemos tú, yo, nosotros y la red Art of Hosting crear más valor y abundancia en servicio del mundo que quiere emerger?</i></p> <p>Abre el “market place”. 5 minutos para pensar en esa pregunta que te está burbujeando, con música.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quien tiene un tema lo presenta (escucha todo el mundo) 2. Lo escribe en documento compartido 3. Autoorganización en documento compartido (5min) 4. Cada persona reescribe su nombre (recuadro en Zoom sobre participante) añadiendo el número de Sala a la que quiere ir

			5. En función del número de temas, dividiendo en dos rondas, generamos el número de salas correspondiente.
18:15 – 18:20	5 min	Explicación técnica	<p>Información técnica sobre cómo movernos por salas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambiarse el nombre cuando decido a cuál sala quiero ir para empezar • Puedes cambiar de sala libremente, hay un salón central que puedes encontrar el anfitrión • Ej. Cambio mi nombre de “Sonia” a “Sonia – Sala 3” • En el cambio entre rondas volvemos a sala central, y renombramos de nuevo con el nombre de la nueva sala
18:20 – 19:10	50min	Ronda 1	Un <i>host</i> en sala principal; participantes conversan en salas.
19:10 – 19:15	5min	Descanso	Descuento 5 minutos con música.
19:15 – 20:05	50min	Ronda 2	Un <i>host</i> en sala principal; participantes conversan en salas
20:05 – 20:30	25min	Check Out	<ul style="list-style-type: none"> . Tiempo de lectura de cosecha . Ronda de compartires (5palomitas) . Cosecha gráfica . Despedida . Compartir enlace a Encuesta . Nos vamos bailando

Fuente: Análisis documental de guías de preparación del evento *Open Space Online*, realizado por Cecilia Soriano, Agustín Jiménez, Alejandra Robledo y Sara Flores.

- **Proceso de codiseño del *Open Space Technology*:** una serie de sesiones de trabajo. Recogiendo aportes. De todos los participantes. Ej. Innovación: ejercicio corporal. Construyendo sobre la base de eventos anteriores y con la guía de referencia. Con prácticas de *Check-in* y *check-out* y conectar con la motivación de todos los participantes. Con asunción voluntaria de tareas y roles en función. Listando entre todas las tareas que era necesario realizar y luego ofreciéndose voluntario para realizarlas, o a veces sugiriendo a otra persona a quien se veía especialmente apta para esa tarea. Varios habían tenido experiencia previamente como participantes, por lo que pudieron traer esa perspectiva. Se trata de facilitadores/as experimentos. Es importante señalar el alto carácter experimental con escasos precedentes de adaptación.

- **Tablón de temas:** El tablón de temas . Se añaden espacios laterales. La importancia de ellos es . Personas tímidas. Espacios para el individuo (descomprimen de grandes grupos). Importante señalar la gran apertura a la generación de nuevos temas. Existe un poder en participación que es más que el poder de responder: es el poder de preguntar, de marcar la agenda. Se generaron más temas. Se sintetizaron en 10. Aunque normalmente se distribuyen equitativamente en este caso se produjeron así (personas que retiraron su tema de la segunda ronda al considerar que ya había sido abordado). El número de temas es limitado porque a medida que van saliendo hay personas que prefieren sumarse a uno. La idea es aportar uno nuevo si no está ya. Pero solo los participantes disponen. No se les puede obligar a unirlos.

“ Escribe tu TEMA y tu NOMBRE en la tabla”

	Ronda 1	Ronda 2
Sala 1	<i>¿Que quiere decir para nosotrxs “Abrazar la incertidumbre”? - Y.B.</i>	<i>“Del miedo del ego a la confianza del alma”</i>
Sala 2	<i>“Género, medio ambiente y soberanía alimentaria”- C.O.</i>	<i>“Sabiduría ancestral para fortalecer la identidad”</i>
Sala 3	<i>“¿Cómo ayudar a que las escuelas saquen aprendizajes del tiempo en confinamiento? ¿Cómo aprovechamos el tiempo presencial, está lo esencial cuidándose dentro de la escuela?” M.R.</i>	<i>“El miedo de dejar de pertenecer a mi viejo mundo, y tener el coraje de abrazar uno nuevo” C. S.</i>
Sala 4	<i>¿A qué nos llama la pobreza que sufren actualmente nuestros hermanos en el mundo?” R.C.</i>	<i>“¿Hacia dónde nos llama la economía de oportunidades para todos en igualdad?” R.C.</i>
Sala 5	<i>“Semillas de futuro. Entre cuentos y cantos, juegos y encuentro...”I. G.</i>	<i>“Invitación a la Comunidad de AoH a sumarse a la iniciativa de *****. ¿Cómo la práctica de LP puede ayudar a esta iniciativa a entregar su promesa?” J. T. + C. E.</i>
Sala 6	<i>“Si aprendemos del funcionamiento de los sistemas naturales ¿Cómo sería nuestro sistema de colaboración para trabajar juntas al servicio de los propósitos comunes? ¿Qué rol juega el ego ahí y cómo se sostendría económicamente?” – V. M.</i>	

A estas salas se añadieron 4 salas más: “Sala Extra 1”, “Sala Extra 2”, “Mariposario meditativo” y “Mariposario Café”, espacios informales y no estructurados en los que los participantes pueden conversar, meditar, iniciar conversaciones, etc. que no estuvieran previstas en el resto de salas establecidas. La creación de estas salas adicionales revela la intencionalidad de un diseño de proceso orientado a la libertad responsable de los participantes, en línea con la “Ley de la movilidad” del *Open Space*, así como a la inclusión, reconociendo que no todas las personas se encuentran cómodas en grupos grandes, que hay personalidades más tímidas o que necesitan más espacio y tiempo personal en determinados momentos. Al mismo tiempo, al ofrecer la posibilidad de añadir al acta las aportaciones o conversaciones que puedan producirse en esas salas, se maximiza la libertad de expresión y la corresponsabilidad por el éxito colectivo del proceso. En el caso que nos ocupa, no se recogieron anotaciones en dichas salas adicionales, lo cual podría indicar que los espacios de conversación generados por los propios participantes fueron capaces de dar cabida a todas las cuestiones que había interés en abordar.

En un proceso colectivo el poder lo ejerce no solo quien “responde” a las preguntas sino, en primer lugar, quien las formula, porque puede determinar de qué se habla. El análisis del formato muestra un **diseño que maximiza las oportunidades de influir sobre la agenda de temas**, es decir, no solo de aportar respuestas a temas preestablecidos, sino de **incluir nuevos temas y asuntos** en el ámbito de la deliberación colectiva. Esto crea un **ambiente favorecedor al incremento de actos comunicativos dialógicos** en detrimento de actos comunicativos de poder, porque se elimina la posibilidad de censurar o bloquear que se hable de temas que podrían contener elementos de divergencia, discrepancia o, sencillamente, visiones diferentes a las planteadas desde la dirección del proceso. Simultáneamente, el hecho de que quienes proponen un tema para una de las salas no pueden obligar a nadie a participar en su conversación o a escucharles favorece igualmente los actos comunicativos dialógicos porque si en una de las conversaciones predomina un estilo de conversación agresivo, autoritario, con actos de exclusión o falta de respeto, o si sencillamente la persona proponente monopoliza la palabra y no da espacio al diálogo, los/as participantes no se encuentran “sin escape”, “atrapados” en una conversación sin alternativa. Finalmente, el objetivo al crear las salas no es competir por tener el mayor número posible de participantes, no es “cuanta más gente, mejor” sino que en cada espacio están las personas que “pueden contribuir y aprender significativamente”, lo cual puede favorecer la productividad del diálogo.

- **Análisis documental: Actas**

El análisis de las actas permite identificar una serie de temas clave para la colectividad que se da cita, así como algunos de los resultados de la conversación. El examen de las actas reviste un particular interés ya que arroja información tanto sobre el proceso, los contenidos y los sujetos que participan de la conversación. Así, permite tener una idea

más aproximada de las dinámicas grupales y comunicativas que favorece el formato *Open Space*; adentrarse en la riqueza de contenidos que se generaron, que revisten un interés histórico por haberse producido precisamente en el contexto del pico de la pandemia global; y finalmente, por el carácter panhispánico del encuentro, reuniendo personas de 12 países de habla hispana. Tratándose de una heterogénea una red profesional de “catalizadores de cambio”, de practicantes de las metodologías de *Art of Hosting* y consultores en una variedad de organizaciones (desde ONGs, movimientos sociales, pequeñas y medianas empresas, corporaciones y órganos de gobierno de diferentes países) el análisis de los temas muestra intuiciones que van más allá de la respuesta al evento histórico que constituye la pandemia, sino que señala cómo vivieron internamente las personas dicho proceso, recoge sus reflexiones sobre las contradicciones y límites del sistema de organización social actual y recoge líneas temáticas en la construcción de propuestas de modelos de sistemas diferentes.

La siguiente clasificación de los ejes temáticos se realizó posteriormente a la realización del encuentro a partir del examen detallado de las actas tomadas por los propios participantes en los diferentes subgrupos de conversación y no responde, por tanto, a orden del día preestablecido alguno.

Entre los temas-fuerza que emergieron se encuentran, en primer lugar, la gestión de la incertidumbre y las estrategias personales frente a la crisis sanitaria y económica; en segundo lugar, Aprendizajes de la crisis del Covid-19 y estrategias colectivas para impulsar una transformación de conciencia y de sistémica y, en tercer lugar, Claves organizativas para el ecosistema de Art of Hosting en castellano.

- **1. Gestión de la incertidumbre y estrategias frente a la crisis sanitaria y económica:** En la “Ronda 1 Sala 1: ¿Qué quiere decir para nosotrxs abrazar la incertidumbre?” convocada por Y. B. participaron 8 personas y se produjo una conversación en torno a cómo gestionar el contexto de máxima incertidumbre. *“La certeza se derrumbó, el cambio se venía acelerando. Verla como oportunidad, ver las posibilidades. El Covid es un aliado, como pez en el agua, siempre he vivido en el caos”*. Desde un lugar de vulnerabilidad un participante reconoce: *“Hay ansiedad y temor porque hay caída de ingresos. [Me toca] reinventarme para hacer cosas en línea. No queda más que abraza la incertidumbre y confiar.”* Entre otras formas de gestión de la incertidumbre se destaca *“Aprender y reencontrarnos. Bajar la exigencia. Abordar el temor con confianza y aceptación y la incertidumbre como parte de la vida: somos sistemas vivos y la incertidumbre es la realidad: podemos verla como una aliada, el reto es desaprender el control.”* Una participante añade: *“La esperanza me crea inestabilidad, la cambio por la confianza, lo que es, no tienes que esperar, sino abrirte a lo que está pasando, desde la confianza puedo conectarme a lo que está pasando.”*

PARA VENCER
A LA INCERTIDUMBRE
NO queda más
que ABRAZARLA y
Confiar

INCERTIDUMBRE → RETORNO
↓ TEMOR vs CONFIANZA
O ACEPTACIÓN
↓
RECORDAR QUE
SOMOS SISTEMAS
VIVOS...
↓
¿VAMOS PERDIENDO
O GANANDO?
COMO UNA FLORES
SE VA DESHACIENDO

Reprender
Re-encontrarnos
Unión
BAJAR LA AUTO-
EXIGENCIA
SURRENDER el
CONTROL

Aceptar
el
NO SABER...

⇒ DENTRO de la
INCERTIDUMBRE ya
PASAN
cosas ⇒

Ilustraciones de Catalina Ramírez Arias

- Prácticas de cuidado personal y mutuo “de lo individual a lo colectivo”:

“Mantenernos unidos. Practicar yoga, meditación. Bajar la exigencia. Se recomienda “aceptar el no saber, construir la confianza que no sabemos, responde a la incertidumbre desde el nivel de la inteligencia colectiva”.

- **Estrategias de reinención profesional:** *Cambio hacia el mundo de lo remoto*. Una participante se pregunta: *“¿Dónde queda el valor? Tenía una consultoría de 20 años, y ahora todo es gratis en lo online”*. Se invita a considerar a la incertidumbre como “una aliada y amiga” y apostar por “reinventarse en línea”. Por tratarse de un evento *online* que emplea metodologías avanzadas los participantes reciben inspiración sobre cómo generar una transición de sus actividades de negocio hacia modelos más digitalizados, que es la ventana de oportunidad y reinención profesional que se percibe abre la situación pandémica en ese momento.
- **Conciencia de privilegio en el contexto de la pandemia:** *“La incertidumbre o certidumbre tiene que ver con el lugar de privilegio. Cuando se están acabando las ayudas, ¿cómo vive la incertidumbre la gente que no tiene nada? La realidad te llega y no tienes para pensar “y sí”. Cuando quienes estamos aquí podemos pensar en todo esto, es indicativo de que estamos un lugar de privilegio.* “En comunidades de no privilegio; cuando así creció piensa de manera diferente, que es lo que tengo que hacer ahora para, los que viven al día tienen posibilidades de navegar la incertidumbre. Se añade la reflexión de que *“en las comunidades de no privilegio, cuando una crece así piensa de forma diferente. [Se pregunta] qué es lo que tengo que hacer ahora para [salir adelante]. Los que viven al día tienen posibilidades de navegar la incertidumbre”*. La ausencia de seguridad económica era ya una realidad para millones de personas antes de la pandemia, por lo tanto, esta reflexión incrementa la conciencia de la propia posición de partida de privilegio, pues se apela a una certidumbre que se ha perdido, frente a quienes nunca la tuvieron y están habituados a sobrevivir al día.
- **Sobre la superación del miedo:** En la Ronda II Sala 3 tuvo lugar la conversación “Del miedo del ego a la confianza del alma” con participación de 8 personas, en las que el grupo discutió cuáles eran las causas de los miedos que los participantes experimentaban y qué posibles estrategias existían para abordarlo. Así, a la pregunta: *“¿Qué es lo que me da más miedo: contagiarme o la pérdida de libertad?”* los participantes iban incluyendo diferentes reflexiones, como *“[Hay que*

distinguir] cuáles son los miedos naturales”, “Qué miedos hay que abrazar”, “[Después de todo], ¿qué es no pertenecer? ¿Qué es pertenecer?”, “Ir probando, prototipando pequeño”, “Cuando la casa está en llamas, ¿qué agarro? Priorizar”, “[Pensar primero en] qué es lo que quiero conservar y en función a eso se acomoda”, “Dejar espacio para el duelo de lo que dejamos ir”, “Practicar el desapego”, “Cambiar de cáscaras de pieles, y en el fondo siempre está nuestro verdadero ser”.

El hecho de que se hablara abiertamente de miedos y emociones sensibles entre personas que previamente, en su mayoría, no se conocían, es un indicador de que el formato en grupos pequeños favorece una comunicación segura en la que se puede mostrar la vulnerabilidad de las personas y expresarse desde un lugar más profundo. Ello acarrea un valor en sí mismo, y puede considerarse un resultado del proceso, el proporcionar un espacio de conexión y de gestión de las emociones en común en un contexto excepcional en el que, recordemos, todos sufren las consecuencias de la pandemia global en sus respectivos países, en muchos casos con posibilidades muy restringidas de establecer contacto social directo y con importantes restricciones de libertad de movimientos. En los próximos apartados continuaremos indagando en el potencial de este tipo de metodologías para facilitar dinámicas de apoyo emocional y comunicación segura en grandes grupos geográficamente distribuidos.

- **2. Aprendizajes del Covid-19 y estrategias colectivas para la transformación de conciencia y sistémica:**

En las diferentes salas temáticas se tratan una variedad de temáticas desde una óptica que busca extraer aprendizajes de la crisis del Covid-19, en tanto que la pandemia acentúa y pone de manifiesto contradicciones sistémicas y estructurales preexistentes, y apuntan en la dirección de transformaciones de los mismos. Recordemos que esta variedad de temáticas, que así expuestas podría parecer tan completa que habría sido planificado previamente, surgió de forma “espontánea” del grupo, en base a las propuestas de personas que sintieron un “llamado” para liderar una conversación sobre un tema o cuestión que realmente les apasiona. Los ejes temáticos que surgieron fueron: educación, nueva economía, alimentación, reducción de las desigualdades, recuperación de la memoria colectiva, ecoaldeas, y una propuesta de actividad llamada “Leyendo cuentas”.



Ilustración de Catalina Ramírez Arias

- **Educación (Ronda I Sala 3)** ¿Cómo ayudar a que las escuelas saquen aprendizajes del tiempo en confinamiento? ¿Cómo aprovechamos el tiempo presencial? ¿Está lo esencial cuidándose dentro de la escuela? : se reúnen dos docentes, española y argentina respectivamente, que en el grupo focal describieron haber experimentado una conexión extraordinaria que originó una semilla de proyecto conjunto. En la conversación, se planteaban la pregunta de “cómo *abrir un espacio para la reflexión en el que las escuelas puedan aprender de este experimento no intencionado de no tener al alumnado presente*” surge la idea de crear una “*convocatoria para el profesorado del Hemisferio norte y sur*” que sea una “*Escuela de Verano(Invierno y curso de Re-capacitación*”, que atienda la “*necesidad de comprensión, aprendizaje y sentido*” con el propósito de “*abrir un espacio de conversación en el que maestros/as y directivos/as de centros puedan descubrir lo que esta situación ha desvelado*”. Llama la atención dos hechos simultáneos: el que solo

hubiera dos personas presentes en la conversación, y en el que ambas posteriormente describieran su conexión como extraordinaria. Ello indica que no siempre un mayor número de personas tiene por qué ser preferible sino que, como indican los principios del *Open Space* “Las personas que están, son las que tienen que estar” hasta que cada cual, en el espacio en que está, sienta que está “aprendiendo y contribuyendo significativamente”. Este ejemplo ilustra cómo el diseño metodológico favorece conexiones de calidad que en un formato tradicional.

- **Nueva economía (Ronda II Sala 4):** La conversación llevaba por título “¿Hacia dónde nos llama la economía de oportunidades para todos en igualdad?” (facilita R.C.) se pregunta cómo generar una economía más igualitaria y justa como resultado de la crisis del Covid-19. Apelando a “empezar por cambiar la consciencia y adoptar nuevos estilos de vida”, cita los trabajos de Piketty, Milanoviz, Sáez, Mazzucato y Carlota Pérez como bases teóricas para generar un sistema que “puede provocar mayor igualdad”, aprovechando la disminución del consumismo generada por la situación pandémica, y se pregunta: *“¿Cómo a partir de esta circunstancia podemos descubrir cómo reinventarnos y explotar los recursos que no habíamos aprovechando y sacar la energía, el amor, la empatía, y la solidaridad que están aflorando de nuestro interior a favor del otro?”*. Para ese nuevo paradigma para la economía los participantes proponen *“cambiar la mirada de qué es lo que no tengo a qué es lo que tengo; tener un propósito y motivación, como sugiere Víctor Frankl, y mantener la colaboración como camino hacia una economía más participativa.”* y señala como camino para crear una nueva realidad económica el preguntarse cada día: *“¿Cómo sería un mundo donde todo el mundo vive bien? ¿Qué solución se nos ocurriría para lograrlo?”*.

Si bien no resultaría fácil evaluar de forma precisa el grado en que dichas reflexiones contribuyen a generar un cambio en la economía, sí puede considerarse un resultado positivo del propio *Open Space* el hecho de que dicha conversación tenga lugar y puedan abordarse cuestiones filosóficas de fondo que atienden a creencias profundas y cuestiones sociales de fondo, como las implicaciones para la desigualdad social de la propia pandemia. En ese sentido, el mismo hecho de que dicha conversación tuviera lugar puede considerarse una innovación propiciada por el propio método, pues la estructura de “mercado abierto de las ideas” del *Open Space* permite la aparición de temas y cuestiones emergentes, incluso laterales o tangenciales al foco de atención e interés mayoritario en el grupo en dicho momento. Además, al quedar recogido

en las actas, dicha innovación puede hacerse llegar a todo el sistema, es decir, al conjunto del grupo y al ecosistema de personas que siguen sus actividades por redes sociales. En ese sentido, la inclusión de la diversidad de voces y el carácter igualitario del diálogo, conjuntamente con el diseño de una agenda que permite la inclusión de nuevas temáticas, habría conducido a una innovación de valor.

- **Género, medio ambiente y soberanía alimentaria (Ronda I Sala 2):** Con el título “Género, medio ambiente y soberanía alimentaria” C.O. convoca una conversación a la que acude una segunda participante, cuyo objetivo es pensar cómo desde las herramientas y recursos de la red de *Art of Hosting en castellano* puede potenciarse la soberanía y seguridad alimentaria. Coinciden en la importancia de “fortalecer las políticas y una cultura encaminadas a la producción local de alimentos” y la “construcción de redes de productores locales”, atendiendo al rol de la mujer, al “trabajo colectivo desde el Tequio, convocar al otro para hacer algo”, y a “fortalecernos desde el cuidado, entendiendo este como un acto de soberanía”. Concluyen que el aporte específico de los métodos y enfoques de la comunidad de *Art of Hosting en castellano* pasa por “[potenciar] un liderazgo que comunica, que impulsa, que democratiza el conocimiento”. Esta conversación puede considerarse en sí misma una innovación ya que permite establecer una nueva conexión, entre las capacidades y recursos de la red que se autoconvoca, el objetivo de la soberanía y la seguridad alimentaria, en el contexto de la pandemia.
- **Reducción de las desigualdades (Ronda I Sala 4: Pobreza, solidaridad):** en este grupo, titulado “¿A qué nos llama la pobreza que sufren actualmente nuestros hermanos en el mundo?” (convoca R.O.) se pregunta cuál es el aporte del *Art of Hosting* al liderazgo social y la lucha contra la pobreza y por la dignidad material y espiritual de todas las personas. El grupo conviene que el primer paso es “pensar más allá de mí para entender las necesidades materiales o de cualquier tipo que tenga la gente próxima a mí: ver más allá de mí y encontrarme en el necesitado” y “estar disponible para dar mi tiempo y esfuerzo para colaborar con cualquier persona necesitada a mi alrededor durante la pandemia y después de ella”. Trascendiendo el asistencialismo se marcan la tarea de “cocrear en los distintos grupos donde participe acciones colaborativas que generen posibilidades y oportunidades de desarrollo para la gente”. Como consultores de la innovación participativa, podemos “compartir nuestras herramientas de forma altruista” con “ayuntamientos, comunidades, barrios” para “codiseñar políticas públicas” contando con

las personas afectadas, dándoles “*poder de influencia sobre las decisiones*”. Concluyen que el primer servicio es “*escuchar al otro*”, pues ello puede ser “*un gran don para la humanidad y generar procesos de co-creación*”.

- **Recuperación de la memoria colectiva (Ronda II Sala 1):** en este subgrupo 4 personas conversaron sobre la importancia de la recuperación de la memoria colectiva y las prácticas comunitarias de cuidado del cuerpo y de sanación desde la espiritualidad como camino para recuperar la salud del ser humano.
- **Ecoaldeas(Ronda II Sala 5):** bajo el título “Invitación a la Comunidad AoH a sumarse a la iniciativa de Incubadoras de Ecoaldeas, ¿cómo la práctica del Liderazgo Participativo puede ayudar a esta iniciativa a entregar su promesa?” tiene lugar una conversación en la que participan 8 personas de Colombia (4), México (3), y España (1) que se preguntan cómo puede “la comunidad de *Art of Hosting en castellano*” apoyar los movimientos de Transición y Permacultura. Desde el proyecto CASA Latina se ofrece a tejer redes con otros movimientos de Iberoamérica y de ámbito internacional para “diseñar, incubar y desarrollar asentamientos sustentables, comunidades intencionales, ecoaldeas, ecopueblos, ecobarrios y proyectos regenerativos”. En la sesión generan una lluvia de ideas y tareas para conectar dichas redes y se genera un listado de contactos de personas interesadas. Posteriormente los participantes describieron la conversación como “apasionante” y “llena de energía”. En este caso, tanto la *difusión de información* como la *creación y ampliación de redes de contactos* se considera un resultado de valor que el empleo de la metodología facilitó, al proporcionar un espacio de confianza específico para la temática de interés para este subgrupo.
- **Presentación de proyecto “Leyendo cuentos”:** con el título “Entre cuentos y cantos, juegos y encuentro: Tardes sin edad”, y con la participación de 5 personas (todas ellas mujeres) se presenta una propuesta de proyecto que consiste en la lectura de cuentos para la reflexión. Como muestra, se escogió un cuento de entre tres opciones - “Las ruedas rodadas”, “Los pies con anteojos”, y “El campeonato del silencio” – resultando elegido este último, que fue el que se leyó. “Este mundo necesita silencio, contención”, sentencia una participante. El grupo de lectura de cuentos se realizaría todas las tardes durante la pandemia y se generó un grupo de Whatsapp para estar en contacto. “El arte no tiene edad” – concluye – y aquí “hay un disfrute real, no una

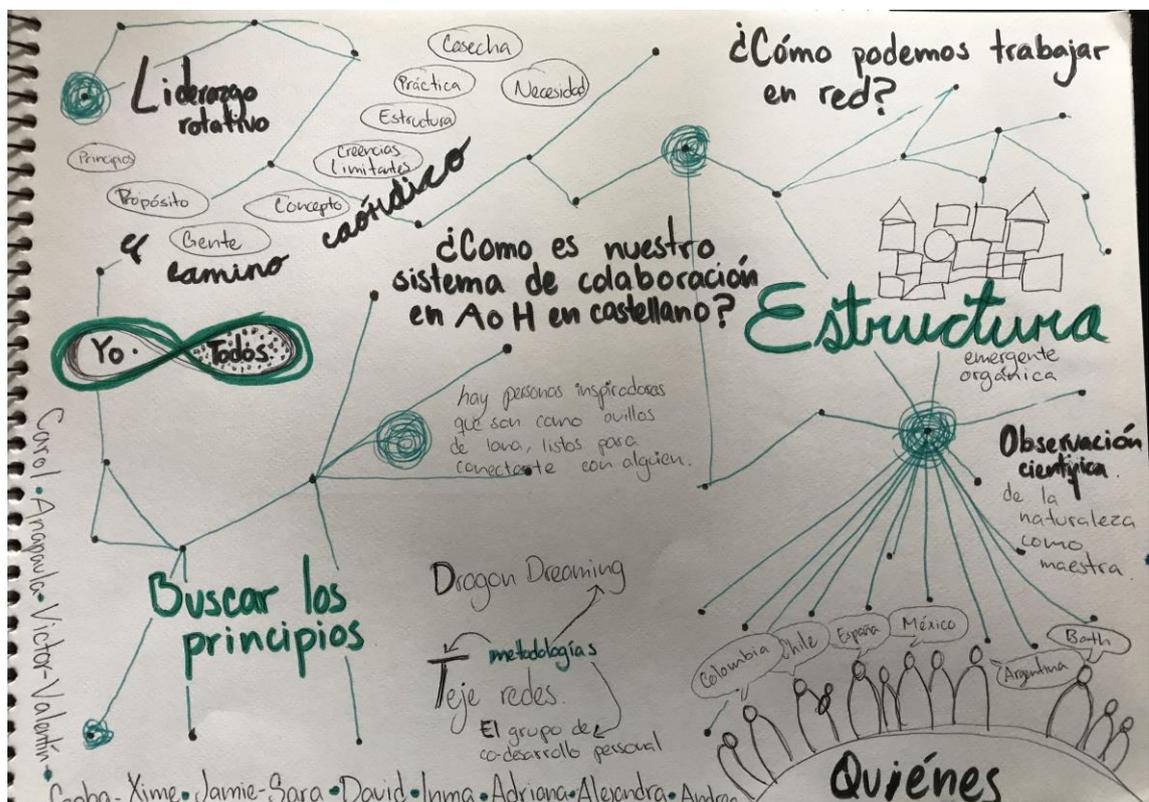
intención de competencia”:



- **3. Organización interna en red:** Bajo la invitación “Si aprendemos del funcionamiento de los sistemas naturales, ¿cómo sería nuestro sistema de colaboración para trabajar juntas al servicio de los propósitos comunes?”, un varón convoca una conversación a la que acuden 13 personas (10 mujeres, 3 hombres)

para abordar la cuestión de la organización interna de la red internacional de *Art of Hosting* en castellano. Algunas de las reflexiones clave incluyen el rol fundamental de los articuladores; que no todo tiene que ser en colaboración, pues hay momentos de actuar individualmente; que la colaboración y la autoorganización se diseñan y construyen y que hay que observar cómo se organiza la naturaleza para tomarla como maestra de las formas de organización comunitarias. Se razona sobre cómo el contexto de la pandemia puede representar un salto adelante en la organización y propósito de la red.

Se comparten métodos para la organización en red, como Dragon Dreaming, las Piedras caórdicas, Tejeredes, el método de Codesarrollo profesional, Escritura reflexiva, ejemplos de cooperativas de trabajo, etc. Se apela a construir “desde la conexión con la propia intuición” y a no competir por los recursos entre consultores, evitar ese “cuando tenga un proyecto, venga para mí, no para el grupo” sino colaborar, pues “en un bosque los árboles en la superficie compiten por la luz, el espacio, el aire, pero por debajo de la tierra están colaborando desde sus raíces y se nutren en conjunto”. Se termina listando espacios y grupos para conectar con la comunidad hispanohablante y la necesidad de dar a conocer referentes y personas inspiradoras, por ejemplo a través de podcasts. Los participantes intercambian los contactos, se emplazan a futuro y la conversación queda recogida en el siguiente resumen gráfico.



*“Aprendiendo de los sistemas naturales: colaboración en AoH en castellano”,
cortesía de Ana Paula Gámez.*

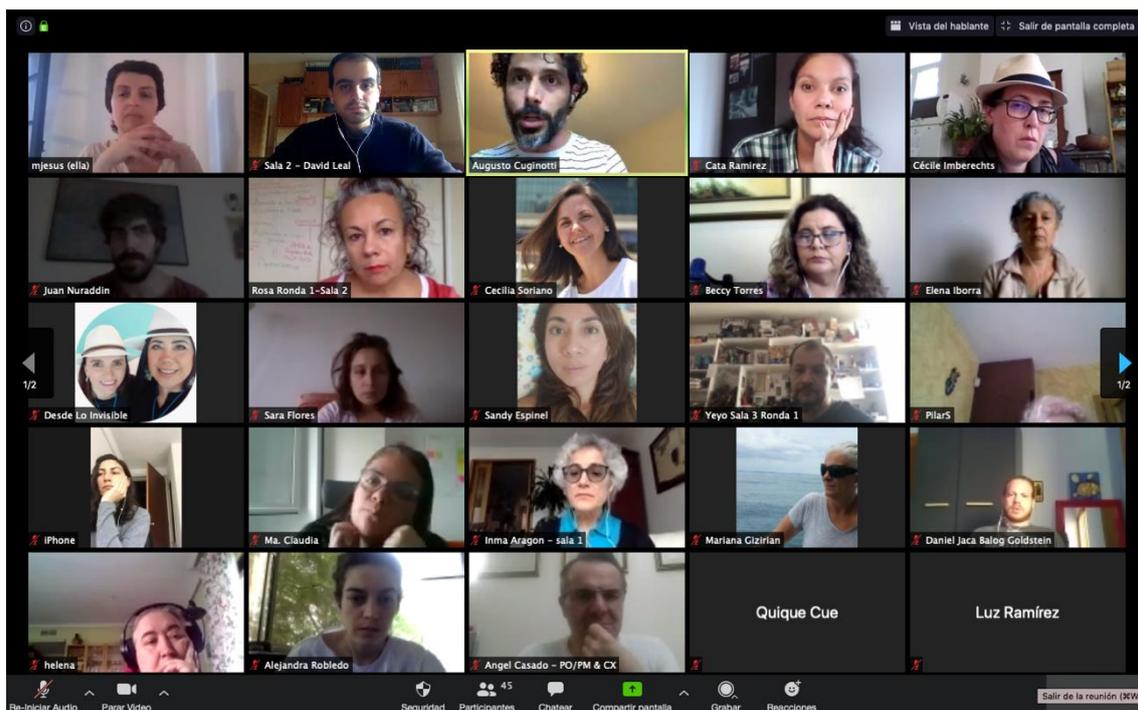
Llama la atención que estos sean los temas en una red internacional muy diversa, que emerjan sin planificación previa conversaciones de naturaleza muy amplia, sistémica.

5.3.3. Análisis de datos y resultados del Estudio de caso III

La encuesta fue rellenada por 21 personas del total de 45 participantes en la sesión. El *Focus Group* tuvo lugar entre 9 personas que participaron en el proceso en un doble rol de participantes y facilitadores/as. A continuación se presenta de forma integrada el análisis de los resultados de la encuesta conjuntamente con el del *Focus Group*, estructurando las evidencias obtenidas en torno al análisis de los criterios de esta investigación: análisis de actos comunicativos y su relación con la mejora en innovación, implicación de las partes y eficacia duradera.

- **Grado de satisfacción:** el **100%** de los participantes afirma que la experiencia les ha resultado **satisfactoria** y que se han sentido implicados en la conversación.
- El **100% de los participantes afirma que desearía participar** en una nueva edición del *Open Space* online.

Se trata de un primer dato relevante que se desprende de la encuesta que revela que la experiencia fue significativa y valiosa para los participantes. La satisfacción con el propio encuentro puede considerarse un resultado en sí mismo porque cumplir las expectativas de bienestar y significatividad de los participantes es uno de los objetivos que persiguen los convocantes del encuentro.



▪ *Open Space Online: análisis de actos comunicativos*

Al igual que en el estudio de caso anterior, a la hora de analizar la naturaleza de las interacciones comunicativas predominantes en el evento prestamos atención a la preponderancia de actos comunicativos dialógicos, que promueven la deliberación igualitaria y la inclusión de todas las voces, o bien de actos comunicativos de poder, que generan interacciones marcadas por la desigualdad y la exclusión. Recordamos que la relevancia de la naturaleza de dichas interacciones radica en el impacto que la desigual capacidad de acceso a la palabra y la desigualdad de oportunidades para que las propias ideas y aportaciones sean escuchadas y valoradas en el grupo por la valía intrínseca de las mismas, y no por factores sociales externos generadores de desigualdad.

Para ello nos fijaremos de nuevo en las preguntas relativas a la implicación de todos los participantes, a la inclusión de todas las voces, a la consideración que tenían las aportaciones de las diferentes personas participantes y al análisis de las barreras a la participación.

Resultados encuesta: Análisis de actos comunicativos en <i>Open Space Online</i>		
Capacidad de influencia	¿En qué medida sientes que has tenido la oportunidad de influir sobre las cuestiones que se estaban conversando?	Mucho o bastante (75%), ni mucho ni poco (20%).
Relevancia de los temas	¿En qué medida sientes que los temas que se estaban conversando eran relevantes para ti?	Mucho o bastante (>80%)
Participación de todos	¿Participaron en la conversación todas las personas del grupo? ¿Por qué?	Muy o bastante de acuerdo (90%)
Diálogo igualitario	¿En qué medida se valoraron, respetaron y escucharon por igual las perspectivas de todos los participantes?	Mucho o bastante (100%)

Resultados <i>Focus Group</i>: Análisis de actos comunicativos en <i>Open Space Online</i>		
Barreras de exclusión a la participación	¿Percibiste barreras internas o externas a la participación? ¿Cuáles?	Tecnológicas (deficiente conexión a internet, limitación de movilidad en el formato virtual), de experiencia (autopercepción de incompetencia para participar, o se sentían menos acostumbradas a hacerlo), de género (se observa que las personas que declararon sentir inseguridad para proponer tema tenían común la condición de ser mujeres).
Deliberación y escucha	Durante el Open Space, ¿consideras que hubo deliberación y escucha? ¿Puedes poner ejemplos?	En general sí, pero, según uno de los organizadores, <i>“hay que hacerle más énfasis a cuál es el rol de la persona convocante, pues hay gente que convoca un tema y se hace a la idea de que llegan ahí para dar cátedra sobre lo que convoqué. Y por eso es importante decirle: “Usted convoca, pero es para convocar una conversación en torno a eso, no para darle cátedra a nadie sobre ese tema”. Si esos detalles a uno se le pasa, hay grupos en que eso puede generar una experiencia en que la gente se siente no escuchada”. Además, se echó en falta “mostrar públicamente la agenda con los tiempos del Open Space para que la gente organice su tiempo”.</i>
Conexión emocional	¿Se produjo conexión emocional?	Sí. Por ejemplo: <i>“con las palabras de bienvenida de los anfitriones”</i> <i>“cuando hablé de un tema y la gente me dijo que quería saber más, que les diera enlaces”</i> <i>“Pucha, aquí hay un cuate que sabe mucho y a mí me gustaría saber algo más. Fue esa identificación con esos valores míos”.</i> <i>“Conecté muchísimo con el tema y la sala, y la manera de la persona que propuso el tema, esa seguridad, esa manera de expresar también influye [...] Sin embargo en la segunda ronda la chica trasladaba inseguridad y no conseguí conectar (era su primera vez). Esa seguridad y ese aplomo se nota”.</i>
Libertad de movimiento	Sobre salirse de sala	<i>“A mí me pasó que [+ me costó salir de sala. ¿Sería posible tener algún código que permitiera salir sin esa carga emocional que</i>

		<p><i>parece como una falta de respeto hacia la persona que lo ha propuesto?”</i></p> <p><i>“Ayuda a moverse cuando el host se mueve de sala en sala”</i></p> <p><i>“En la primera sesión que convoqué, no llegó nadie. [...] No hubo drama de ninguna clase [...] Me dio alegría cuando un anfitrión por fin se sumó”</i></p> <p><i>“Es una percepción personal, no a todos nos pasa lo mismo; eso tiene que ver con una fortaleza de espíritu: “¿Te aguantás, el quedarte solo? No todo el mundo lo aguanta”:</i></p>
--	--	---

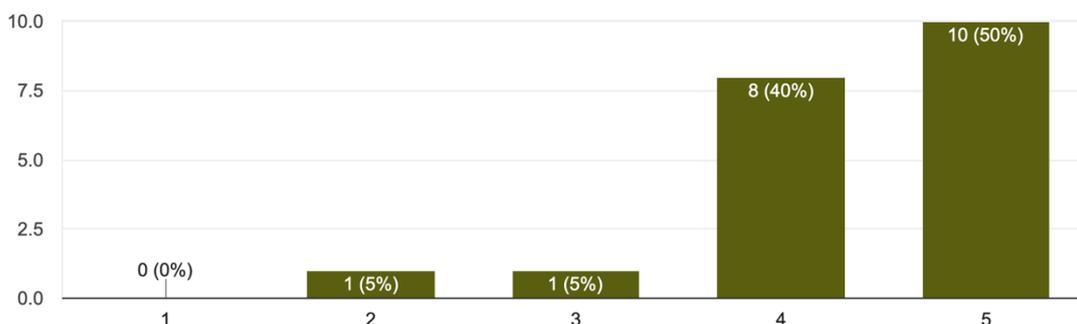
- Sobre la participación de todas las personas en el *Open Space Online*: relevancia de los temas y oportunidades para influir

La encuesta revela que los temas tratados fueron considerados por todos participantes como “de muy alto interés” para ellos, así como que sintieron una elevada oportunidad de influir sobre las conversaciones. En este sentido:

- **Relevancia de los temas:** El 81% de los/as participantes afirma que los temas que se dialogaron en el *Open Space* les resultaron muy relevantes (52,4%) o relevantes (28,6%) frente a un 19% que los consideró “medianamente interesantes”. Este dato representa una disminución del porcentaje de personas que encontraron la conversación en el *World Café Online* como interesante o muy interesante (100%). Se trata de un dato contraintuitivo ya que en el *Open Space* los participantes pueden tanto proponer temas de su interés como moverse libremente entre subgrupos hasta encontrar, bajo su propia responsabilidad, un lugar en el que puedan “aprender y contribuir significativamente”.
- **Capacidad de influir en las conversaciones:** El 75% afirma sentir que tuvo la oportunidad de influir mucho (40%) o bastante (35%) sobre las cuestiones que se estaban conversando, incluyendo un 20% que considera que pudo influir moderadamente y un 5% que considera que no tuvo ninguna influencia sobre los temas que se estaban conversando. Nuevamente se trata de porcentajes menores que los desprendidos de la encuesta sobre el *World Café Online*.

La siguiente pregunta permite vislumbrar qué factores incentivan o desincentivan las personas en un grupo. En este caso, ya que la participación de todas las personas fue tan alta, nos interesa comprender qué facilitó el que todas las personas participaran. A la pregunta “Si pocas personas participaron, ¿por qué crees que fue? Si muchas personas participaron, ¿por qué crees que fue?”, las respuestas revelan varias razones, entre las que se cuentan el reducido tamaño de los grupos, el estilo de facilitación de los *hosts* que invitaban a la participación y el respeto; el hecho de que la participación fuera autoseleccionada (estás ahí porque quieres, pues tienes la opción de no estar) y el interés de los temas que se estaban abordando.

¿Participaron en la conversación todas las personas del grupo?
20 responses



¿Por qué crees que participaron (o que no participaron) todos? (ENCUESTA)

- **Por el tiempo disponible para hablar**

El tiempo es un factor mencionado como determinante en múltiples respuestas para posibilitar la participación del grupo. Las respuestas aparecen mezcladas, pues en aproximadamente la mitad de los casos se menciona que gracias a que hubo suficiente tiempo, todos pudieron participar, y en otros casos, que debido a la insuficiente disponibilidad de tiempo, no todas las personas que quisieron pudieron hacerlo. El factor tiempo aparece relacionado con el tamaño del grupo: a más personas, más necesario se hace disponer de tiempo suficiente para que el grupo pueda expresarse adecuadamente.

“Porque se dio espacio para ello y todo el mundo se sentía cómodo”

“Por dejar tiempo al desarrollo de ideas”

De hecho, un/a participante señala en la encuesta que, de haber sido mayor el tiempo disponible para conversar, la conversación habría sido más profunda y significativa: *“Participó en ambas sesiones una media de 50/60% lo cual es bastante normal en conversaciones diseñadas entre desconocidos o medio conocidos. Un promedio amplio de hecho, en mi percepción. Quizá en sesiones más largas con más tiempo para generar el campo de confianza que invite a la vulnerabilidad el promedio de participación se incrementa.”*

En la misma línea, una participante que afirma ser facilitadora experimentada de esta metodología señala que disponer de aún más tiempo habría sido ideal: *“La clave fue el TIEMPO. Siento que fue una “dosis mínima” de un OST. Soy facilitadora de esta metodología y nunca la hice en menos de 3 horas (a modo de muestra) por lo cual, siento que se hizo lo mejor posible, pero eso afectó la calidad de la conversación y los frutos de la cosecha. Tener 15 minutos para que conversen significativamente 9 o 10 personas es cuasi imposible.”*

Concluye en la misma dirección el siguiente comentario: *“[No todos pudieron participar porque éramos muchas personas en los grupos y el tiempo era limitado. Falta de tiempo, creo y quizás momentum del tema, implicación.”*

- **Por el interés de la pregunta o tema convocante (y la posibilidad de elegirlo)**

“Por la pregunta del check in”

“Tuvimos buenas preguntas movilizantes”

“Participaron muchas. Posibles razones: el tema era importante para ellas

“Había pre-elección y decisión de participar en el tema”

- **Por la actitud de anfitriones y del grupo**

Las actitudes de invitación a la participación, de bienvenida y de escucha prevalentes en los grupos favorecieron la participación de las personas.

“Había escucha empática”

“Participaron muchas personas en la 1ª ronda porque toda la gente sentía llamada a compartir y a la vez dejar tiempo para que todxs pudiéramos conversar (éramos 15) y en la 2ª ronda también porque al inicio se pidió presentarnos y compartir por qué nos habíamos sentido llamadx.”

“Por la dinámica que se generó tan bonita y las rondas de participación que se hicieron. Por la labor del anfitrión”

[Las personas] se sentían seguras para expresar sus opiniones”

- **Por el adecuado número de personas en el grupo**

“En el primero, pues porque solo éramos 3 personas”

De hecho, se cita un caso en que el mayor número de personas y la deficiente organización de una conversación entre tantas personas generó una comunicación deficiente: *“En el segundo, porque éramos más de diez y se nos comió el tiempo entre indicaciones, significados, y el intento un poco fallido de unir dos conversaciones en una.”*

“Porque el formato de grupos pequeños te invita hacerlo, en la grande no se hablaba mucho”

En el *focus group* se preguntó a los participantes si habían experimentado conexión emocional en el *Open Space* y la respuesta mayoritaria fue que en general sí, aunque la experiencia variaba en las diferentes rondas y tenía un carácter distinto en función de distintas variables, entre las cuales destacaban el carácter y forma de conducirse de la persona facilitadora del espacio. A la pregunta, “¿Qué era concretamente lo que favorecía que se produjera esa conexión emocional?” se lanzaron una variedad de respuestas, como por ejemplo, [“sentí conexión emocional con / cuando]:

“con las palabras de bienvenida de los anfitriones, cuando hablé de un tema y la gente me dijo que quería saber más, que les diera enlaces”

“Pucha, aquí hay un cuate que sabe mucho y a mí me gustaría saber algo más. Fue esa identificación con esos valores míos”.

“Conecté muchísimo con el tema y la sala, y la manera de la persona que propuso el tema, esa seguridad, esa manera de expresar también influye [...] Sin embargo en la segunda ronda la chica trasladaba inseguridad y no conseguí conectar (era su primera vez). Esa seguridad y ese aplomo se nota”.

- **Diálogo igualitario: la valoración de las diferentes aportaciones**

Las personas encuestadas afirman de forma unánime (100% están muy o bastante de acuerdo) con que las opiniones de todas las personas fueron **respetadas, valoradas y escuchadas por igual**, lo cual indica que metodologías como el *Open Space* **favorecen el diálogo inclusivo e igualitario**.

En la sesión de Focus Group se preguntó a los participantes: “Durante el *Open Space* ¿consideras que hubo deliberación y escucha? ¿Puedes poner ejemplos?” Ej. Alguien cambió su parecer a raíz de la conversación, personas mencionaban las ideas

sugeridas por otras, etc.

Esta pregunta suscitó un consenso afirmativo general, con una salvedad. Uno de los organizadores reflexionaba que era necesario que los anfitriones explicaran mejor, antes de “abrir el mercado de las ideas”, cuál es la actitud que los y las proponentes de tema (convocantes) han de tener, en el sentido de que al proponer un tema algunas personas, según su percepción, habían entendido que era una invitación a que dieran una charla o monólogo sobre el tema de su interés, cuando en realidad se trata de una oportunidad para concitar y desarrollar una conversación en torno a un tema, procurando que las personas puedan participar en ella y ser también escuchadas. En ese sentido, señalaba *“hay que hacerle más énfasis a cuál es el rol de la persona convocante, pues hay gente que convoca un tema y se hace a la idea de que llegan ahí para dar cátedra sobre lo que convoqué. Y por eso es importante decirle: “Usted convoca, pero es para convocar una conversación en torno a eso, no para darle cátedra a nadie sobre ese tema”. Si esos detalles a uno se le pasa, hay grupos en que eso puede generar una experiencia en que la gente se siente no escuchada”. Además, se echó en falta “mostrar públicamente la agenda con los tiempos del Open Space para que la gente organice su tiempo”*.

Esta aportación resulta reveladora en cuanto a que las actitudes dialógicas podrían no ser (o no solo) una inclinación del carácter o un atributo de la persona sino una actitud mediada por el contexto y por la comprensión de las expectativas en un determinado grupo o ambiente. Así, según este organizador, el haber explicado más claramente por parte de los organizadores del evento cuáles eran las actitudes y conductas que se esperaba desarrollar en las reuniones en subgrupos habría contribuido al cultivo de actitudes más dialógicas.



○ Posibles barreras de entrada a la participación

A través de la reflexión realizada en el *Focus Group* se pudieron constatar la existencia de diferentes barreras a la participación que se manifiestan tanto de forma objetiva como subjetiva. La pregunta “¿Percibiste barreras internas o externas a la participación? ¿Cuáles? Ej. Alguien no se sintió escuchado, quiso intervenir y no pudo, o hubo ciertas personas o colectivos que intervenían menos, o en general factores que dificultaron la participación de todos...” reveló la existencia de barreras tecnológicas (deficiente conexión a internet, limitación de movilidad en el formato virtual), de experiencia y rango (autopercepción de incompetencia para participar, o se sentían menos acostumbradas a hacerlo), de género (se observa que las personas que declararon sentir inseguridad para proponer tema tenían común la condición de ser mujeres), etc.

▪ Tecnológicas

La barrera de acceso más fácilmente identificable es la de tipo tecnológico porque se experimenta de forma “objetivo”, como un obstáculo exterior que impide a quien desea hacerlo de forma plena y satisfactoria o incluso simplemente hacerlo. En este

caso se expresó los problemas de conexión (un hecho relevante ya que la conexión era de ámbito iberoamericano y en ciertas áreas rurales y en determinados países la conexión estable no está garantizada en todo momento) así como la dificultad de moverse entre las diferentes salas (a fecha de 2020, el programa de videoconferencia zoom.us no ofrecía la posibilidad de movilidad libre entre salas, por lo que en el momento de la realización de este encuentro, los participantes debían solicitar manualmente el cambio de sala al anfitrión/a, que es quien los desplazaba manualmente; dependiendo de la pericia y disponibilidad del mismo esta tarea podía realizarse automáticamente o demorarse varios minutos).

La dificultad con las barreras tecnológicas es que son (como suelen serlo la mayor parte de barreras a la participación) invisibles, precisamente por el hecho de que aquellas personas que no logran superar dichas barreras no están presentes en el espacio y no tienen la posibilidad siquiera de expresar la dificultad u obstáculo que han experimentado para participar. Si hubo personas que, por brecha tecnológica, por falta de disponibilidad de los medios materiales (conexión, dispositivos electrónicos) para participar o de los medios culturales y formativos (competencias necesarias y confianza en uno mismo para participar en un evento de considerable complejidad tecnológica), requeriría de una investigación más amplia dirigida a contactar con personas que potencialmente estuvieran interesadas en participar y no pudieran hacerlo por problemas de accesibilidad. De nuevo, resultaría difícil de cuantificar el volumen de personas excluidas por la brecha tecnológica ya que, paradójicamente, el medio más natural para contactar con estas personas sería precisamente a través de redes sociales y de internet.

Es importante señalar que la tecnología **no se percibe solo como barrera sino también como posibilitadora**. En ese sentido, una participante del *focus group* señalaba que “yo pensaba que no puede haber conexión emocional a través de este tipo de tecnología. Me he dado cuenta de que eso no es cierto: la gente sí conecta. Es que yo le estoy hablando a esta persona, aunque haya siete cuadritos en la pantalla, pero sí uno siente que el otro está recibiendo la conversación de uno. Esta era la razón por la que yo pensaba: “Esto no va a servir”, pero ya no lo veo así. Ahora siento el interés de la gente en la pantalla, no como a veces en eventos presenciales en que la gente se despista”. En el mismo sentido, otra participante señalaba “Percibo que todo lo que venimos hablando de escucharnos, esto ocurre también en el *Open Space online*. Son espacios generativos. [...] Hay grupos que sí están llegando a ese nivel de escucha generativa.

▪ De rango

Algunas personas dijeron no haberse sentido seguras de sí mismas para participar y lo atribuyeron a “no tener suficiente experiencia como para participar”. Sin embargo, al preguntarles sobre si tenían alguna dificultad o duda específica con el tema o aportación que querían contribuir no podían señalar ningún elemento en

concreto. Esta barrera podría verse a simple vista como una mera barrera de experiencia (en cuyo caso, habría que dotar a estas personas de las herramientas necesarias para participar) si bien el hecho de percibir a los demás como más experimentados y seguros de sí mismos puede conducir a una autopercepción de rango bajo, como de “no estar a la altura de los demás” lo cual conduzca a las personas a inhibirse y a dejar de realizar aportaciones que podrían haber sido relevantes para el grupo y haber animado a otras personas a superar sus propios inhibiciones para participar.

▪ De género

Relacionado con el rango auto percibido está la cuestión de género. Llama la atención el dato de que si bien el 75% de las personas presentes en el encuentro eran mujeres, la distribución de los temas en el tablón de temas fue realizado en un 50% por varones y en un 50% por mujeres. Es decir, en el momento en que se “abre el tablón de temas” y cualquier persona puede, libremente y sin inhibición aparente, proponer un tema y convertirse así automáticamente en facilitador/a del mismo, asumiendo el rol de guía de dicha conversación, proporcionalmente una clara mayoría de quienes dieron el paso de proponer un tema, con la exposición ante el grupo que ello conlleva. Esta cuestión generó una larga conversación en el *grupo focal*.

Así, un participante que propuso y facilitó sendos temas (uno por cada ronda) declaró haber propuesto los temas “sin saber que ello implicaba que luego él debiera facilitar dichas conversaciones” pero a continuación se mostró encantado de haber tenido la posibilidad de liderar esas conversaciones. Es decir, a la hora de proponer tema no sintió una inhibición interna y se sintió legitimado para proponer un tema en el grupo.

Sin embargo, 3 de las 8 participantes en el *grupo focal*, dos de ellas mujeres con una amplia experiencia profesional y trayectoria de vida, expresaron diferentes formas de duda e inseguridad a la hora de proponer un tema. En ese sentido expresaron la sensación de “no encontrar la formulación de palabras adecuada” o bien “otros lo tenían más claro” o incluso “prefiero apuntarme a los temas que otros proponen”. Una tercera participante dijo: “*Al ser la primera vez no quise proponer tema*”. A la pregunta directa de si creen que este tipo de inhibición a la hora de proponer tema pudiera tener una componente de género respondieron que así lo creían.

▪ De otros actores del sistema

A la pregunta sobre la inclusión sistémica (“¿*Sientes que había alguna “voz ausente”?* Ej. *Alguna persona o colectivo que habría sido positivo que fuera incluido, que faltaba.*”) en el *focus group* se consideró que, puesto que el *Open Space* iba dirigido a personas del gremio de la consultoría y la facilitación de diálogo no creían que hubiera algún actor o voz faltante en el encuentro. Sí se mencionó “no

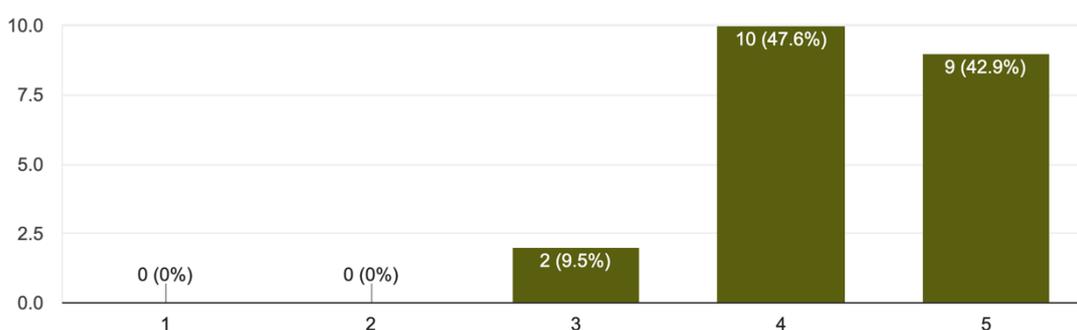
hubo una conversación acerca de las organizaciones con fines de lucro...los negocios” ni tampoco una conversación que los incluyera directamente. De hecho, en el *focus group* se mencionó que en una formación de *Art of Hosting* en México se produjo una cierta tensión entre personas procedentes del tercer sector (ONGs, asociaciones) y del sector privado (empresas) por la diferencia de valores y actitudes entre estos. En ese sentido, una participante del *Focus Group* comentaba que en su país, Argentina, en ocasiones se percibía el *Art of Hosting* como elitista por el elevado precio de las formaciones. Dicha conversación llevó a considerar formas de incluir la diversidad de voces y actores del sistema y a realizar formaciones *pro bono* para hacer estas herramientas y conocimientos, considerados como tan útiles y transformadores por los participantes, disponibles y accesibles a personas con menos opciones socioeconómicas.

▪ *Open Space Online e Innovación: evidencias de mejora*

A la hora de analizar los resultados que se derivan de la recreación del *Open Space* uno de los criterios clave a los que prestamos atención en esta investigación es a la **innovación**, entendida como la generación de ideas y soluciones originales y de valor. En ese sentido, a la pregunta “¿Consideras que la conversación generó nuevas ideas de valor?” el **91,1%** de los participantes consideraron en un alto grado que así fue.

¿Consideras que la conversación generó nuevas ideas de valor?

21 responses



A la pregunta “¿Puedes poner un ejemplo de las ideas que se generaron?” sucedieron una serie de respuestas que conviene analizar:

- **Nuevas perspectivas y actitudes y estrategias individuales y colectivas para afrontar la situación de pandemia e incertidumbre**

“La importancia de tomar el liderazgo desde los diferentes roles que tenemos y generar más

espacios como estos para ser agentes de cambio”

“La importancia de tomar iniciativa para el cambio que quieres ver en el mundo, la necesidad de conectarse con un orden más comunitario y menos individualista, la importancia de contar, agrupar y difundir historias!”

“En la que estuve de si renunciar o no a cosas y cómo, se habló de la fragilidad o las fisuras que esto genera a la vez que el dolor y cómo abrazarlo para poder transformarlo sanamente, así como la necesidad de renunciar con propósito de prioridades y claridad en las decisiones”

“En mi grupo se habló bastante de duelo, de renuncia, de vida, de fragilidad como herramientas de cambio”

“Coincidencias con nuestro arte”

“Nuevos modelos de liderazgo y fomentar la empatía de los líderes”

“Cómo navegar en las polaridades”

“Acerca de la necesidad de renunciar a lo que hay para poder instaurar lo nuevo. El dolor de la pérdida.”

“Como entender las dinámicas de la polaridad y abrazar ambas polaridades para encontrar amorosamente y equilibradamente el gris.”

“Glocal cobra más fuerza, intercambio Vs dinero”

“Pintar la vida y mover nuestros cuerpos, dos alternativas para acompañarnos profundamente en estas épocas de creación de nuevas formas de relacionamiento”

“Mis grupos pequeños eran de trabajo corporal y artístico y estuvimos explorando con el cuerpo”

- **La metodología del *Open Space Online* como fuente de inspiración en sí misma**

*“Nuevos puntos de vista, identificar posibilidades futuras de colaboración y en mi caso personal la práctica de vivir la experiencia del *Open Space* en modalidad on line.”*

Para “reinventarse” en el contexto de la pandemia hacia la creación de eventos virtuales: .
“Van a venir eventos de *Art of Hosting* virtual, y resulta hasta más económico a nivel de esfuerzo y energía, pues yo tiendo a producir mucho intelectualmente y a crear muchas cosas materiales, y esto me permite a mí más bien, preparar preguntas, dejar un tema ahí, y anfitriónarlo”

- **Ideas o proyectos concretos**

“Un podcast o un lugar para compartir historias que se han creado gracias a AoH.”

*“Generar un podcast / documental / blog sobre *Art of Hosting*”*

*“Me queda guardado la sensación generativa de la primera sesión, (eso es mágico para mí) y la segunda sesión el tema me apasiona, (las polaridades) pero se nos fue el tema en *check in* casi.”*

[Del Focus Group]: Ahorita en México se está dando la oportunidad de trabajar con médicos que están en el punto de guerra. Yo soy psicóloga. Ya ofrecí el Open Space ahí. Allí por ejemplo, en ese ámbito de médicos, en Los Pinos, en la escasa del presidente de México, están yendo ahí para descansar, y pensaba en hacer un Open Space con los médicos que están ahí reflexionando, tratando de calmarse, de relajarse. Ahí me vi con la posibilidad de llevar esto a lugares.

[Del Focus Group]: Me gustaría más bien, ojalá, que aprendamos cómo anfitriónar un tema y, por ejemplo, a los médicos acá, mi hija es médico, podríamos contactar con ellos y preguntarles cómo anfitriónar con ellos. Hay muchos jubilados que no saben cómo hacer con el estrés. Yo practico *Chi Kun*, que ayuda muchísimo con el estrés. Me faltaría un curso avanzado de *Art of Hosting* porque en Panamá no he visto a nadie que haga *Art of Hosting* y me entusiasma mucho la idea de traerlo.

“Una serie de llamadas de Art of Hosting del movimiento ecoaldeano”

[Del Focus Group] “Cómo podría crearse un proyecto de consultoría social, que lleve el *Art of Hosting* y la consultoría participativa a quien tiene menos recursos. Por eso es difícil dedicarse a la consultoría social, porque cobras menos que si es. No podría ser que beneficias a muchas personas y que paguen menos, o que paguen lo que puedan, o un esquema mixto según el cual quienes tienen más pagan más y quienes tienen menos pagan menos?”

[Del Focus Group]: Aquí en Panamá hay una fundación que ayuda a mucha gente, él es psicólogo y estudia mucho lo social y me dice que le plantee un proyecto para entrar a la gente en todo esto de *Art of Hosting*, y lo hacemos. Solamente tenemos que encontrar la comunidad a la que queremos impactar, y podemos hacerlo 100% financiado a la gente. Así que está abierto a que lo hagamos cualquier grupo. No tiene por qué ser educadores o médicos, sino que también puede ser con indígenas, migrantes en la frontera que están mirando cómo pasar”

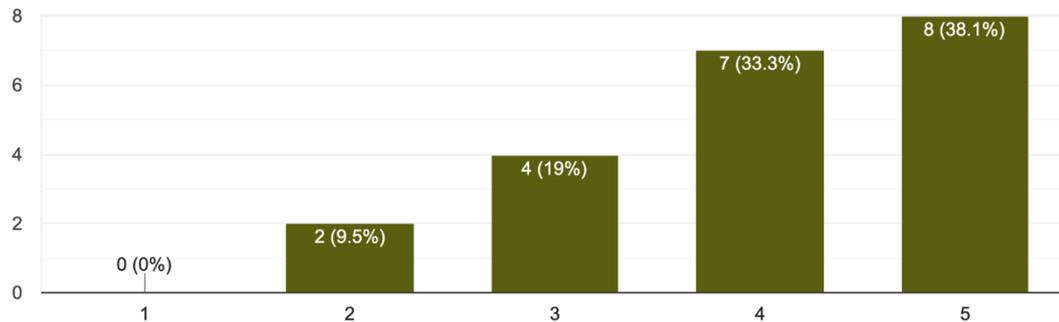
Otra respuesta señala que la pregunta de la encuesta es “muy ambigua”

▪ *Open Space Online y Eficacia: evidencias de mejora*

A la hora de analizar los resultados que se derivan de la recreación del *Open Space* uno de los criterios clave a los que prestamos atención en esta investigación es a la **eficacia**, entendida como la generación de impactos positivos duraderos. En ese sentido, a la pregunta “¿En qué medida consideras que las conversaciones del *Open Space* tendrán un impacto positivo en tu futuro?” el **71,4%** de los participantes en la encuesta consideraron que tendría mucho o bastante impacto, frente a un 19% que consideraba que tendría un impacto medio.

¿En qué medida consideras que las conversaciones del Open Space tendrán un impacto positivo en tu futuro?

21 respuestas



A la pregunta “¿Puedes poner un ejemplo de cuáles serán esos impactos positivos?” sucedieron una serie de respuestas, como:

- **Anfitrión procesos en línea**

“Poder aplicarlo de manera inmediata en mis entornos”

“Bueno en lo más inmediato y práctico, me llevé aprendizajes e inspiraciones para nutrir un proceso en línea del que seré anfitrión la primera semana de junio.”

“Abriré un espacio semanal de movimiento por zoom. Hoy probé que funciona y es muy potente!!”

“En esta práctica de OST, me sirvió de mucho aprendizaje, para validar algunas hipótesis y me invitaron a seguir aprendiendo en el mundo online. Sentí que el tiempo no guardó las condiciones mínimas para una buena conversación de Espacio Abierto. También el modo de break rooms no contribuye al movimiento de los dos pies. Seguimos aprendiendo!”

“Más participación en las comunidades”

“Voy a facilitar más OS, y el aprendizaje ha sido muy valioso”

“Seguir trabajando en el tema q propuse con las ideas que se generaron y poder replicar el Open Space en Guayaquil que se necesita y mucho un espacio así.”

- **Ideas para reinventarse profesionalmente**

Puesto que el encuentro convoca a profesionales de la consultoría, la gestión de eventos y proceso participativos, la facilitación de diálogo y en general del campo de la innovación colaborativa, las ideas para anfitrión procesos en línea proporcionan, en el contexto de la pandemia, ideas para la reconversión y adaptación profesional de estos profesionales en el contexto de la pandemia. La situación de incertidumbre económica era declarada por muchos de ellos que admitían que su profesión, que consiste en reunir personas para realizar trabajo en común y encuentros, se había visto fuertemente sacudida por la prohibición y

la imposibilidad física de reunirse. Por lo tanto, la transición a lo virtual se convierte en un imperativo y esta sofisticada tecnología social digital se presenta como una herramienta importante para reinventarse profesionalmente y para demostrar que sí se puede gestionar grandes grupos de forma *online*. Hay que tener en cuenta que el *Open Space Online* que se estudia en esta investigación fue uno de los primeros casos de adaptación de dicha metodología al entorno virtual (este investigador realizó algunas adaptaciones de forma pionera en el año 2011, tal y como recogió en su tesis de master publicada en el año 2012).

En ese sentido, en el *Focus Group* una participante comentaba como uno de los mayores resultados de valor que se llevó del encuentro *“la posibilidad incluso de encontrar ideas para reinventarme. Estoy en un proceso de reinventarme mucho en mi trabajo. Me vinieron muchas ideas sobre lo que quiero ir haciendo. Fue muy importante para mí. Me interesa mucho dedicarme a trabajar en conversaciones y en áreas sociales, sobretodo que tenga que ver con temas de justicia social. Al oír a algunos de mis compañeros hablar sobre eso, me dio la posibilidad de verme ahí, de empezar a ver caminos hacia ahí. Mi propia vocación, pude entender mejor mi propia vocación. Libros, opiniones, que para mí fueron muy valiosas.”*

- **Reflexión, inspiración y experiencia**

Un resultado de carácter subjetivo y difícilmente cuantificable, pero no por ello menos importante, está en la perspectiva y aprendizaje que los participantes ganan a través del diálogo. Como resultado de dichos encuentros se producen ciertos “insights” que ayudan a las personas a tomar mejores decisiones y a “ver las cosas de otra manera”, como indican los siguientes comentarios:

“Siempre que se participa en conversaciones significativas, se lleva una pepitas de oro que carga en el morral de la experiencia.”

“Siendo más claro en las decisiones a tomar, caminando hacia el renunciar e integrar las polaridades de la vida en su totalidad de una forma consciente”

“Sólo participe al último Open Space, así que no puedo decir cuáles cambios profundos podrían tener en mi vida. Lo que si fue, es que encontré mucha inspiración, mucha energía, mucha belleza. Y para mí eso probablemente es uno de los más bellos ingredientes para cambiar, y para avanzar. Quiero más. Y me voy a poner a profundizar lo del Art of hosting 😊”

“Hubo en la conversación un momento de insight que me ayudará a tomar decisiones.”

“En la forma de mirar y acercarme a las cuestiones que se me presenten”

“Ampliando mi perspectiva sobre la realidad. Tomando mayor conciencia sobre mis sentires y posicionamientos.”

“Creo que compartir ideas en grupos puede generar cambios”

- **La satisfacción del encuentro, la creación de vínculos entre personas y la ayuda y acompañamiento mutuo** *“La posibilidad de reunirse”*

De nuevo resalta como un resultado al que las personas atribuyen un gran valor la creación de conexiones y de relaciones entre las personas. Es importante desarrollar una mirada que atienda a estos resultados “blandos”, como la transformación personal, el cambio de la mirada, la creación de subjetividad y la creación de relaciones personales como un resultado de gran importancia, si bien de carácter cualitativo y difícilmente cuantificable. En el contexto de la pandemia especialmente, en el que las personas se encontraban mayoritariamente en situación de aislamiento social total o parcial, reviste un particular interés la generación de espacios en que los y las participantes se sientan cómodas y seguras para expresarse y del que surgen conexiones significativas. Los siguientes comentarios apuntan en dicha dirección:

“La posibilidad de reunirse”

“Para mí fue todo novedoso, una grata sorpresa. Lo que me llevo es un sentimiento de compañía, de estar en el mismo barco, de conectar con gente, cada uno con sus experiencias pero con un entendimiento común, y me aportó mucho el sentirme acompañada en mi momento personal.”

“De momento el impacto es en mi corazón y cuerpo, lo dejo reposar y ya...”

“El OS como ejemplo de cómo extraer lo mejor de un grupo grande a partir de sus intereses en conversaciones significativas”

“[Hubo un pedido de ayuda personal. El host decía que le ayudáramos a pensar determinadas cuestiones, quería montar una red de sostén emocional. Fue muy fuerte. El pedido de ayuda era acerca: ¿Qué va a pasar de acá a futuro? ¿Cómo me puedo parar yo en de acá a futuro?” Yo pensaba que tendría que ver más con eso de salir del aislamiento y qué acciones vamos a hacer. Y en verdad tenía que ver con una cuestión más personal y con una decisión de vida de esta persona. Finalmente, ambas cosas terminaron juntándose. “*

En el *focus group*, una participante destacaba la potencia de las redes de contactos y las conexiones que habían surgido, en particular en el grupo de Ecoaldeas: *“yo con solo leer la cosecha yo sé que ahí pasó algo poderoso. El mero hecho de que intercambiaran todos los contactos, donde se reúnen, en España tal, en México tal, tengo la sensación de que no termina ahí el Open Space, uno no sabe lo que puede salir. Las ideas se van generando y expandiendo”*

- **Ideas de proyectos**

De la afinidad entre las personas y de la generación de conexiones de alta intensidad surgen o bien nuevas ideas con el potencial de desarrollo ulterior, o bien ideas que los y las participantes ya traían encuentran una oportunidad en la que desarrollarse, encontrando aliados, socios, etc. Los siguientes comentarios, recogidos tanto en la encuesta como en el *Focus Group*, apuntan en dicha dirección:

“Creo que han sido una semilla que se tiene que desarrollar”

“Se generó algo que hasta ahora me acuerdo y se me hace la piel de gallina. Tuvimos una conversación tan hermosa que creo que algo va a surgir de eso. Fue tan fuerte la conexión, tan fuerte. Para mí, en la sala de Educación, la idea es que sigamos hablando y generar algo España-Argentina. “

“Si se crea ese podcast, habrá tenido un efecto genial. Además, nuevas conexiones con personas muy valiosas, por ejemplo, gente de Bogotá, gente de otros países, colegas profesionales con los que pueden surgir colaboraciones. Y en general, encontrarle un nuevo sentido al Art of Hosting y enlazarlo con otras de mis pasiones, como la comunicación.”

“A trabajar en Open Space, conversaciones, inteligencia colectiva en ámbitos en los que es necesario ponerse de acuerdo, encontrar vías para nuevas soluciones, nuevas posibilidades. Escuelas. Gobiernos. Empresas sociales. Me interesa mucho el tema de empresa social, cooperativas. Lo estoy parafraseando mal porque todavía no lo tengo resuelto. Más en ámbitos sociales donde a mí me gustaría trabajar más en ese, qué vamos a hacer ahora, de labor, de economía, de opciones vitales. “

- ***Open Space Online e Implicación de las partes: evidencias de mejora***

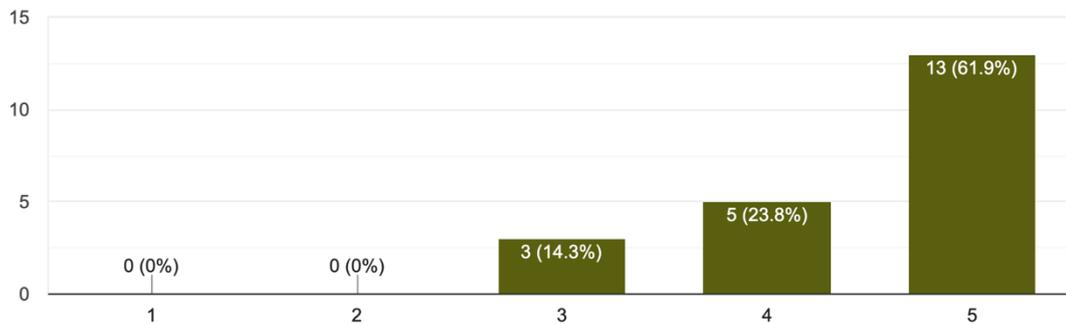
Las evidencias de mejora de la implicación o *engagement* son ambiguas, en el sentido de que muestran una intensa participación y conexión en el contexto del encuentro pero arrojan escasa información sobre la continuidad en el tiempo de dicha implicación o, por ejemplo, de la implicación de las personas en la red internacional de *Art of Hosting en castellano*, que es la que se autoconvoca al encuentro.

Un 85% de los participantes declaró haberse sentido implicado en la conversación del Open Space y un 72% declaró haber participado mucho o bastante en ellas, frente a un 14% que participó poco o nada y otro 14% que no participó “ni mucho ni poco”. Son unos datos que indican una participación elevada pero con un espacio considerable de mejora. Esto podría deberse a las mencionadas limitaciones de tiempo en relación al número de participantes en algunos de los subgrupos. La limitación del tiempo en la modalidad *online* de esta metodología se debe al límite físico de atención que los

participantes pueden sostener frente a una pantalla, y que la experiencia demuestra que es de un máximo de 2h30, 3h. Un *Open Space* presencial tendría una duración de entre 1 día y 2 días y medio, aportando un espacio de tiempo muy superior para la consecución de resultados de un orden superior.

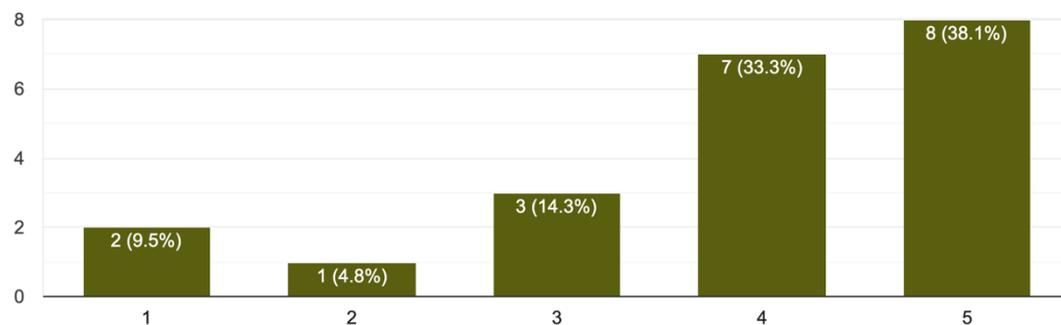
¿En qué grado te has sentido implicado/a en la conversación del Open Space y la experiencia ha sido satisfactoria para tí?

21 responses



¿Contribuiste activamente a las conversaciones?

21 responses



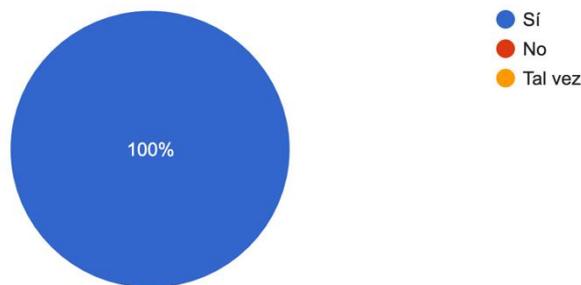
En el *focus group*, R. comentó que “esta es otra manera, en tanto que abre un campo, a la inteligencia colectiva, a la imaginación, a que participe no solamente la mente, sino también la emoción, las miradas” apuntando a una implicación mayor en el sentido de una mayor apertura interior a la experiencia vivida. A. señalaba que experimentó una “conexión emocional intensa a través de la tecnología”, que no creía posible. M. Destacó que experimentó una conexión muy fuerte con otra participante en el grupo en que se encontraba y que de ahí surgiría un proyecto internacional conjunto en torno a la transformación de la educación. Por lo demás, no se refieren otras evidencias de mejora en el *engagement* o implicación de las partes ni en la encuesta ni en el *focus group*.

La escasez de evidencias de mejora en la implicación puede deberse a las características excepcionales del encuentro: la mayoría de las personas no se conocían previamente entre sí; el punto inicial de contacto es un grupo de Facebook de profesionales del ramo que reunía a unas 600 personas para el intercambio de información a través del muro del grupo, pero sin precedentes de encuentros *online* abiertos de esta magnitud; se trata de un evento coyuntural motivado como respuesta a la pandemia y no como la continuación en lo *online* de eventos realizados en lo presencial. Es posible, por tanto, que la intencionalidad misma del evento no estuviera orientada a la creación de una organización o red con carácter de continuidad, o al menos no por parte de todos los participantes. En sentido contrario apuntaría el hecho de que uno de los subgrupos del *Open Space*, al que acudieron 10 personas, trató sobre la temática de cómo podría mejorarse la organización y continuidad de las interacciones en dicha red. Un estudio a largo plazo (con preguntas de seguimiento a los 3, 6 y 12 meses) daría una perspectiva más amplia sobre el impacto sobre el incremento de la implicación a largo plazo. Además, sería interesante y apropiado estudiar cómo cambia el impacto de este tipo de encuentros cuando se realizan no como un encuentro puntual sino de forma continuada y sostenida a lo largo del tiempo. Asimismo, para comprender mejor el impacto sería oportuno examinar el contraste entre grupos de personas que tienen la posibilidad de encontrarse presencialmente, y que intercalan con encuentros *online*, frente a aquellos que solo se reúnen virtualmente; y sería interesante examinar también cómo cambian los resultados cuando las personas tienen vínculos fuertes (ej. Pertenecen a una misma organización o empresa) o débiles (contactos a través de una red virtual descentralizada geográficamente a la cual y de la cual las personas pueden desconectarse en cualquier momento).

En cualquier caso, el 100% de los participantes en la encuesta manifestó su deseo de dar continuidad a este tipo de encuentros y de participar en una nueva edición del mismo, lo cual indica que, en conjunto, el *Open Space Online* abrió un espacio de implicación, conexión y participación significativo para los y las participantes en el mismo del cual derivan una amplia variedad de resultados, semillas y vínculos valiosos y relevantes para sus protagonistas.

¿Te gustaría participar en una nueva edición del Open Space online?

21 responses



CAPÍTULO VI. Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones de la tesis, y la respuesta que se da con ellas a las preguntas de investigación que constituyen su punto de partida.

¿Cómo afecta la recreación de MIC al desarrollo de estilos de liderazgo dialógicos en las organizaciones?

Los métodos de inteligencia colectiva son una herramienta que apoya y potencia el desarrollo de estilos de liderazgo más dialógicos, porque se centran en el ejercicio de “prácticas de liderazgo” que facilitan el que puedan surgir una multiplicidad de liderazgos, o que “cada cual sea líder en lo suyo”, en oposición a una visión del liderazgo como un atributo de la personalidad individual, según la cual un grupo puede tener un/a solo/a líder y lo importante es qué tan bien o mal lo haga esta persona. El liderazgo dialógico no renuncia a la responsabilidad del liderazgo y, sin embargo, genera un alto estándar de exigencia porque la autoridad de las decisiones se basa en la excelencia de las mismas y se invita al conjunto de la comunidad a participar en su mejora. Al mismo tiempo, plantea una visión exigente de la participación según la cual no tendría aplicación la máxima de “lo importante es participar” ya que la deliberación se produce según unas reglas acordadas y el objetivo es la mejora y la excelencia en los objetivos comunes, incluyendo la sensibilidad y necesidades de las partes, por lo tanto, aunque todas las personas son respetadas, y todas tienen la posibilidad de contribuir, no todas las opiniones, contribuciones y aportaciones valen, sino que son medidas por un rasero común.

El estilo de liderazgo dialógico es por definición inclusivo y genera una mayor orientación hacia el bien común o hacia el objetivo superior del sistema porque trabaja desde la independencia y la integración de las partes. El estilo de liderazgo dialógico favorece la emergencia de la inteligencia colectiva al integrar perspectivas diversas que a través de la deliberación se complementan entre sí, como demuestra la literatura científica revisada en torno a los métodos de inteligencia colectiva y la investigación comunicativa realizada en torno a los casos estudiados.

Se encuentra como una conclusión clave de la investigación la importancia de la naturaleza de los actos comunicativos predominantes en un grupo u organización. Mientras que los actos comunicativos dialógicos generan inclusión de las diferentes voces en el sistema, y un marco de deliberación igualitaria en que estas pueden exponer razones y perspectivas, generando la emergencia de un campo de inteligencia colectiva que es superior al de cualquiera de las partes por separado. El liderazgo dialógico favorece la emergencia de la inteligencia colectiva porque potencia los actos comunicativos dialógicos sobre las relaciones basadas en la imposición de la fuerza. Hablamos de inteligencia colectiva porque la deliberación inclusiva genera resultados colectivamente superiores, en términos de innovación, efectividad e implicación de las partes.

Al proporcionar a los diferentes actores un canal legítimo de influencia a través del diálogo, se resta protagonismo a la lucha por el poder y la imposición sobre el otro como único o principal camino para hacerse escuchar o para aportar razones o preocupaciones legítimas. En cierta manera, el diálogo traslada la lucha competitiva por el poder a un campo en el que se abre la posibilidad de la escucha mutua, y de las necesidades legítimas del otro. Por la interdependencia entre los actores que pertenecen a un mismo sistema, la colaboración y la integración tiene un mayor potencial para generar ganancias superiores tanto para las partes por separado como para el sistema en su conjunto de lo que tiene el abordaje mediante la imposición y la lucha de poder. La recreación de los métodos de inteligencia colectiva no es incompatible con la existencia de jerarquías organizativas y división de funciones, y ni presupone la existencia de organizaciones horizontales ni las convierte en tales por el mero hecho de realizarlos, pero sí contribuye a una democratización y apertura del campo colectivo y a mejoras parciales en efectividad, innovación e implicación. Estos efectos serán mayores si los principios dialógicos que fundamentan las metodologías se aplican coherentemente desde el liderazgo y si se apuesta estratégicamente por ellos en el conjunto de la organización, y como ya se ha señalado antes, podrían tener un efecto contraproducente si el uso que se hace de las mismas es cínico y la intención de escucha y contar con los demás no es sincera (*participatory-washing*).

La voluntad de escucha y de avanzar contando con el otro, con los demás, es la esencia de la actitud dialógica que caracteriza el estilo de liderazgo que potencian estos métodos.

Igualmente, la aplicación de los MIC no garantiza nada por sé, pues es posible hacer usos cínicos de estas metodologías, generando un aparente proceso de escucha, con el objetivo de legitimar una decisión tomada con anterioridad o de beneficiarse del incremento de la percepción de legitimidad democrática que el liderazgo participativo entraña, pero sin abrirse realmente a ejercer el poder de forma más compartida o siquiera de basar las decisiones en la autoridad de los argumentos, y no en la mera imposición de la fuerza.

Por ello, lo clave es determinar si la recreación de los MIC realmente contribuyen a propiciar la sustitución de actos comunicativos dialógicos por los de poder, para lo cual es clave que los MIC se propongan desde una voluntad sincera y no cínica de liderar dialógicamente, desde la confianza y la apertura a las mejores aportaciones de todos.

1. ¿En qué medida la recreación de MIC favorece la sustitución de actos comunicativos de poder por actos comunicativos dialógicos, potenciando estilos de liderazgo dialógicos en las organizaciones?

La recreación de los métodos de inteligencia colectiva efectivamente contribuyen a que haya una sustitución de actos comunicativos de poder por actos comunicativos dialógicos, pero no la garantiza automáticamente. Los métodos crean contextos favorecedores pero para la sustitución de actos comunicativos de poder por actos comunicativos dialógicos, pero ello no es suficiente. Su impacto se maximiza cuando la voluntad de escucha y de ejercer el poder de forma más colaborativa es sincera. Importa, asimismo, el grado de interiorización de las actitudes dialógicas en la organización. De hecho, los métodos generan una participación más efectiva cuantas más personas disponen de actitudes dialógicas y de habilidades de facilitación para estimular la participación inclusiva del grupo. Así pues, no solo es responsabilidad de la persona facilitadora, sino de todas las personas del grupo las que contribuyen a la creación de ese ambiente dialógico favorecedor de la innovación. Los métodos favorecen la sustitución de actos comunicativos de poder por actos comunicativos dialógicos, no obstante lo cual este proceso está condicionado por el grado de madurez de la cultura participativa de la organización.

La realización de un solo evento tiene un efecto positivo pero limitado. La realización de este tipo de encuentros con solución de continuidad, y aún más importante, la integración de dichas prácticas y principios en el seno de la colectividad es lo que garantiza unos resultados mayores. Así, la recreación de los métodos de inteligencia colectiva efectivamente contribuyen a que haya una sustitución de actos comunicativos de poder por actos comunicativos dialógicos, pero no la garantiza automáticamente. Una organización que apueste, por principio ético y estratégico, por crear una organización más dialógica e inclusiva en todos los ámbitos y la práctica cotidiana del liderazgo, disfrutará de mayores resultados que una cerrada, hostil a la crítica y la deliberación abierta y fuertemente jerarquizada, se verá beneficiada en mayor medida por la recreación de este tipo de metodologías.

2. ¿En qué medida el incremento de actos comunicativos dialógicos (basados en el diálogo inclusivo) en detrimento de los actos comunicativos de poder (basados en la imposición y la coerción) tiene impacto sobre el grado de innovación, efectividad e implicación en las organizaciones y redes?

De la inclusión de la diversidad de voces, es decir, del carácter sistémico del proceso depende en gran medida la mejora en efectividad y el incremento en la innovación. Es la interacción dialógica entre múltiples *stakeholders* o partes interesadas lo que favorece en mayor medida la innovación sistémica, es decir, la creación y desarrollo de ideas y estrategias con un impacto transformador. Se verá beneficiada en mayor medida por la recreación de este tipo de Métodos de Inteligencia Colectiva y disfrutará de mejores resultados, una organización que apueste, por principio, por crear una organización más dialógica e inclusiva que una cerrada, hostil a la crítica y la deliberación abierta y fuertemente jerarquizada.

Innovación

Cuanta mayor es la inclusión de la diversidad de voces en el sistema, es decir, cuanto más sistémico es el proceso, mayor es la innovación resultante y mayor la efectividad que se alcanza. Por el contrario, los fenómenos de exclusión sistémica generan una pérdida de potencial de innovación al perderse la comprensión de una parte de la realidad, tanto por la falta de comprensión de cómo afectan las decisiones a las partes del sistema no contempladas (consecuencias no deseadas de la acción) como por el desaprovechamiento del conocimiento de las necesidades de los mismos y de las ideas

y soluciones que estos puedan aportar.

La innovación surge cuando las personas sienten que pueden expresarse auténticamente e ir más allá de las convenciones grupales y del pensamiento establecido. Los métodos favorecen la innovación porque permiten que ideas “marginales”, es decir, surgidas en los “márgenes” o periferia de la organización puedan llegar a ocupar el centro de atención y reorganizar el sistema organizativo en una nueva dirección.

Efectividad

Un elemento clave de la capacidad transformadora de la recreación de los métodos pasa por el factor “inclusión sistémica”, es decir, la presencia, bien directa bien mediante representantes o exponentes, de los diferentes sectores y actores afectados por las decisiones que se adoptan o necesarios para confeccionar y/o implementar las soluciones que se están generando en el colectivo. La inclusión sistémica (es decir, la inclusión de las voces de más personas o actores afectadas por una determinada cuestión) contribuye a generar resultados más sostenibles porque permite una mayor comprensión de lo que está en juego en el sistema y encontrar estrategias que reconcilien la satisfacción de necesidades e intereses potencialmente en tensión o en conflicto.

En la sociedad red el poder se ejerce a través de redes de actores interconectados que poseen, gestionan, intercambian y crean valor. A través de los métodos sistémicos se potencia la creación de redes con un poder y nivel cognitivo específico que ninguno de sus actores por separado podría tener. Se trata esencialmente de métodos de colaboración en red. Porque los sistemas son redes (metáfora del sistema no como máquina – pensamiento cartesiano – sino como red – pensamiento orgánico, integrador) el pensamiento en red permite una mayor incidencia y capacidad de agencia sobre los sistemas complejas. El sistema es una red, la red es un sistema.

Implicación

La creación de entornos dialógicos favorece la implicación activa de las partes porque al

sentir que su voz ha sido escuchada y tenido en cuenta, sienten que pueden contribuir y que aquello que se ha generado en común es también de ellos. Por eso hay una correlación entre participación en la toma de decisiones y participación en la ejecución de las acciones, es decir, entre dialogicidad y *engagement*. Se observa que la modalidad de diálogo que favorecen los métodos generan un campo de pensamiento colectivo que tiende a generar mayor integración, niveles de consenso y armonía grupal, en el sentido de una sensación subjetiva, difícilmente cuantificable, de “estamos juntos en el mismo barco”, “estamos mirando las situaciones codo con codo, no frente a frente”. Esta dimensión de pensamiento colectivo conduce a una comprensión más amplia de la multiplicidad de perspectivas ante una misma cuestión y permite captar más eficazmente la complejidad inherente de los sistemas.

En resumen, el contexto preexistente y las condiciones del sistema u organización en que tienen lugar el método tiene un impacto sobre los resultados que se alcanzan. No es igual si el método se realiza en una ocasión puntual a si se entiende como un proceso que se mantiene en el tiempo o como una práctica imbricada en el *modus operandi* de la organización; no es igual si los participantes se conocían de antes o no; si tienen la posibilidad de reunirse habitualmente de forma presencial o si es de forma solamente *online*; si existe un vínculo fuerte entre ellos (como una organización o empresa) o un vínculo débil (conexión en red de contactos a la que se pueden conectar y desconectar en cualquier momento).

3. ¿Existen determinados Métodos de Inteligencia Colectiva que tienen una superior capacidad para generar los mejores resultados independientemente del contexto en que se implementen? Y si es así, ¿cuáles son estos?

Tras la revisión de casi 100 métodos de diálogo y el examen exhaustivo de las evidencias disponibles de 8 de ellos, y el amplio trabajo empírico para conocer el impacto de 2 de ellos, concluimos que no debe caerse en el fetichismo el método, es decir, que la clave de la efectividad no se encuentra en la “varita mágica” del método sino más bien en los principios en que estos se sustentan.

Las palabras de bienvenida que se emplean en *World Café* y *Open Space Online* tienen una gran importancia ya que marcan el tono de las interacciones que tienen lugar. En ese sentido, estas palabras sirven para crear un contexto y ajustar las expectativas del comportamiento que se espera de las personas, en el sentido de fomentar actitudes dialógicas e inclusivas (actos comunicativos dialógicos) en detrimento de actitudes

monológicos o impositivas (actos comunicativos de poder).

Los principales resultados mostrados en las dos metodologías estudiadas son las conexiones, el aprendizaje y la transformación intra e intersubjetiva. Las proyectos e ideas surgidas de la recreación de los métodos se producen como resultado de las conexiones y la alta afinidad entre personas. La división en subgrupos pequeños y posterior integración del conjunto del sistema ofrece espacios en los que es posible una comunicación más profunda y en la que más perfiles de personas se sienten cómodas para comunicarse.

Queda claro que la clave no se encuentra en el método, en la forma, en la cáscara, sino en los principios que los gobiernan, en la motivación que mueve a las y los líderes, el campo colectivo que generan y la intención que los mueve. Como dejó dicho el Principito, “a menudo lo esencial es invisible a los ojos”.

Otras conclusiones:

El estallido de la pandemia del Covid-19 representó un punto de inflexión en la tesis ya que obligó al investigador a replantear sobre la marcha el trabajo de campo. Se trató de un acontecimiento sistémico propio de tiempos VUCA que tuvo un impacto de lleno en la vida de todos nosotros. La paradoja es que el *shock sistémico* que dicho evento produjo, especialmente en los meses de abril y mayo de 2020 (cuando se produce el grueso del trabajo de campo de esta investigación) originó un auge global de los métodos colaborativos, la emergencia de redes ciudadanas con capacidad para responder a las cambiantes necesidades de forma más veloz y eficaz que los Estados, y la emergencia de un paradigma de gobernanza política necesariamente colaborativo, por la propia exigencia de una crisis de carácter sistémico.

Fue la necesidad imperiosa del apoyo mutuo y de la creación de espacios colectivos para la búsqueda de soluciones a problemas colectivos, sumado a la imposibilidad física de reunirse en persona por las políticas de confinamiento, lo que originó el *boom* de las videoconferencias en grandes grupos a través de diversas plataformas de conexión digital. Ha sido un privilegio poder ser testimonio en primera persona de dicho fenómeno y realizar una aportación al conocimiento basada tanto en los aportes teóricos más recientes y pertinentes de las ciencias sociales en este campo como en el

trabajo de campo.

El campo de los métodos sistémicos se encuentra aún en una fase embrionaria. Estoy convencido de que esta tesis se quedará pronto obsoleta y será necesario ampliarla con nuevos métodos, enfoques, estudios de caso, y que lo que hoy representa una tendencia emergente marcará el *modus operandi* estándar en el futuro. En última instancia, se trata de aprender a ser y a hacer de otra manera, en el sentido de que los retos que enfrentamos tienen el potencial tanto de enfrentarnos en una espiral destructiva sin fin en la lucha por la supervivencia, como acercarnos a la colaboración desde el reconocimiento de nuestra interdependencia y de la importancia de cada persona, de cada ser.

Estas constataciones son consecuentes con la visión sistémica de la vida, que impregnará cada vez más la aproximación epistemológica a la comprensión de la realidad y trascenderá las obsoletas compartimentalizaciones estancas entre disciplinas del conocimiento científico en sus diferentes vertientes. Son consecuentes asimismo con la comprensión dialógica del conocimiento según la cual el saber experto se aviene a dialogar con la ciudadanía y con los actores de la sociedad, en base a las mismas reglas de deliberación – desde la humildad, la cortesía, la transparencia, el amor a la verdad y la vocación de servicio a la sociedad. Esto conduce no solo a un mayor impacto social sino a una mayor y mejor construcción del conocimiento.

El valor de esta investigación, consideramos que radica no tanto en los resultados que arroja, que pueden ser provisionales y rápidamente superados por otros estudios y por la rápida evolución del campo de estudio, sino por la mirada que propone. La investigación propone que lo esencial en los Métodos de inteligencia colectiva es el tipo de actos comunicativos que promueve y que esta dimensión es clave para los resultados que obtiene la colectividad. Esta perspectiva ayuda a simplificar y aportar claridad en la infinidad de propuestas metodológicas existentes, proponiendo un elemento clave de análisis. Un buen método puede ser arruinado por una mala facilitación, y un mal método puede ser salvado si los facilitadores son experimentados y guían al grupo a través de diálogo de calidad.

El análisis de este campo emergente desde la visión comunicativa de las ciencias sociales; la apuesta por la creación de marcos de análisis que permitan evaluar el grado de rigor y resultados como único camino para aportar fiabilidad y conocimiento del alcance de los diferentes enfoques participativos; la invitación a trascender la noción de inteligencia colectiva por una visión sistémica que abre la mirada a la complejidad de la

vida para innovar desde ahí, y la creación de un marco de criterios – innovación, efectividad e implicación – que sin duda podrá revisarse y ampliarse, pero que demuestra una utilidad práctica real, puede conducir a consolidar un campo que necesita mucha más colaboración y diálogo con la ciencia para poder entregar a la sociedad su plena promesa de transformación a la sociedad.

El campo del liderazgo dialógico apoyado en métodos sistémicos puede evolucionar hacia un concepto de “liderazgo sistémico” con profundas implicaciones para la gobernanza de la globalización, la reinención del sector público, la colaboración transversal de tercer sector, sector privado, sector público, instituciones del conocimiento y ciudadanía para la creación de sistemas más resilientes, inclusivos y sostenibles.

Bibliografía

A continuación se señala la bibliografía central consultada en el marco de esta investigación.

Bibliografía básica

La revisión bibliográfica exhaustiva de prácticas organizativas toma como punto de partida los siguientes manuales de referencia de la disciplina del *Desarrollo y cambio organizativo*:

Boucher, S.; Hallin, C.; Paulson, L. et Al (2022, pending publication). *Handbook of Collective Intelligence for Democracy and Governance*. Routledge.

Bunker, B. Alban, B. (2006). *The Handbook of Large Group Methods: Creating Systemic Change in Organizations and Communities*. Ed. Jossey-Bass

Holman, P; Devane, T.; Cady, S. (2012). *The Change Handbook. The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems*. Berrett-Koehler Publishers.

Parker, J. & Duignan, P. (2005). *Dialogue Methods: A Typology of Community Dialogue Processes*. [WWW document from the Strategic Evaluation Web Site, URL: <http://www.strategievaluation.info/se/documents/132pdf.html>]

McDonald, D. (2009). *Research integration using dialogue methods*. National Library of Australia. [http://epress.anu.edu.au/dialogue_methods_citation.html]

Bibliografía sobre análisis de actos comunicativos (marco teórico)

Aubert, A.; & Soler, M. (2008). *Dialogism: the dialogic turn in the social sciences*. In J.L Kincheloe & R.A. Horn (Eds.), *The Praeger Handbook of Education and Psychology*. Portsmouth, NH: Greenwood.

European Comission (2011). Science and technology policy research in the EU: from Framework Programme to HORIZON 2020 <https://journals-sagepub-com.are.uab.cat/doi/full/10.1177/0011392113515141?journalCode=csia>

Gómez, G., Latorre, A., Sánchez, M. & Flecha, R. (2006). *Metodología Comunicativa Crítica*. Barcelona: El Roure.

Habermas, J. (1984). *The Theory of communicative action. V.1. Lifeworld and system: A critique of functionalist reason*. Boston: Beacon Press.

Flecha, R. (1997). *Compartiendo palabras*. Barcelona: Paidós

Flecha, R., & Soler, M. (2014). Communicative Methodology: Successful actions and dialogic democracy. *Current Sociology*, 62(2), 232–242. doi: 10.1177/0011392113515141

Flecha et. Al. (2015). *Successful Educational Actions for inclusion and Social Cohesion in Europe*. INCLUD-ED Consortium. Springer Briefs in Education.

Oliver, E., Gatt, S. (2010). *De los actos comunicativos de poder a los actos comunicativos dialógicos en las aulas organizadas en grupos interactivos*. *Revista Signos*, Número Especial Monográfico N°1, pp. 279-294.

Searle, J. (1969) *Speech acts: an essay in the philosophy of language*. Cambridge: University Press.

Soler, M. & Flecha, R. (2010) *Desde los actos de habla de Austin a los actos comunicativos. Perspectivas desde Searle, Habermas y CREA*. *Revista Signos*.

Sordé, T. (2010). *Actos comunicativos dialógicos y actos comunicativos de poder en la investigación*. *Revista signos*, 43 Número Especial Monográfico N°2, 377-391.

Valls, R. (1999). *Comunidades de aprendizaje: una práctica educativa de aprendizaje dialógico para la sociedad de la información*. Tesis doctoral, Universitat de Barcelona, Departament de Teoría i Història de l'Educació.

Bibliografía sobre métodos de inteligencia colectiva

Authors, F. (2016). Use and abuse of the balanced scorecard. *Strategic Direction*, 32(7), 17–19. <https://doi.org/10.1108/SD-04-2016-0060>

Boucher (2022, pending publication). *Smarter Together: Handbook of Collective Intelligence for Democracy and Governance*. Routledge

Brocklehurst, N. J., Hook, G., Bond, M., & Goodwin, S. (2005). Developing the public health practitioner work force in England: Lessons from theory and practice. *Public Health*, 119(11), 995–1002. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2005.08.012>

Bryson, J. M., & Anderson, S. R. (2000). Applying Large-Group Interaction Methods in the Planning and Implementation of Major Change Efforts. *Public Administration Review*, 60(2), 143–162. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00073>

Burke, C. (2010). Encouraging Workplace ' World Cafe ' Model. *Nursing Management*, 17(7).

- Cairns, G., Wright, G., Heijden, K. Van Der, Bradfield, R., & Burt, G. (2006). *ARTICLE IN PRESS Enhancing foresight between multiple agencies : Issues in the use of scenario thinking to overcome fragmentation*. *38*, 1010–1025.
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.12.020>
- Chang, W. L., & Chen, S. T. (2015). The impact of World Café on entrepreneurial strategic planning capability. *Journal of Business Research*, *68*(6), 1283–1290.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.020>
- Castells, M. (1996). El surgimiento de la sociedad de redes. *La era de la información, Economía, Sociedad y Cultura*, *1*.
- Castells, M. (1996). The rise of the network society. *Contempo ary Sociology*, *38*(26), 389-414.
- Chrislip, D. D., & Larson, C. E. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference* (Vol. 24). Jossey-Bass.
- Dawkins, V., & Solomon, A. (2017). Introducing the world café to doctor of nursing practice students. *Journal of Nursing Education*, *56*(10), 639.
<https://doi.org/10.3928/01484834-20170918-11>
- Fouché, C., & Light, G. (2011). An Invitation to Dialogue: ‘The World Café’In Social Work Research. *Qualitative social work*, *10*(1), 28-48.
- Gachago, D., Morkel, J., Hitge, L., van Zyl, I., & Ivala, E. (2017). Developing eLearning champions: a design thinking approach. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, *14*(1). <https://doi.org/10.1186/s41239-017-0068-8>
- Geissdoerfer, M., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, *135*, 1218–1232.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.020>
- Gómez, G., Latorre, A., Sánchez, M. & Flecha, R.... - Google Scholar. (n.d.). Retrieved May 16, 2019, from
https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Gómez%2C+G.%2C+Latorre%2C+A.%2C+Sánchez%2C+M.+%26+Flecha%2C+R.+%282006%29.+Metodología+Comunicativa+Crítica.+Barcelona%3A+El+Roure.&btnG=
- Hansen, M. (2009). *Collaboration: How leaders avoid the traps, build common ground, and reap big results*. Harvard Business Press.
- Howard, Z., & Somerville, M. M. (2014). A comparative study of two design charrettes: Implications for codesign and participatory action research. *CoDesign*, *10*(1), 46–62. <https://doi.org/10.1080/15710882.2014.881883>
- Hung, L. (2017). Using appreciative inquiry to research practice development.

International Practice Development Journal, 7(1), 1–7.
<https://doi.org/10.19043/ipdj.71.005>

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together: A pioneering approach to communicating in business and in life*. Broadway Business.

Landemore, H., & Moore, A. (2014). Democratic reason: Politics, collective intelligence and the rule of the many. *Contemporary Political Theory*, 13, e12-e15.

Lévy, P. (2004). Collective intelligence. For an anthropology of the cyberspace.

Lévy, P. (2011). 3.1 Towards a Science of Collective Intelligence. *Common Knowledge: The Challenge of Transdisciplinarity*, 165.

Measuring, H., Mutale, W., Godfrey-fausset, P., Mwanamwenge, M. T., & Kasese, N. (2013). *Measuring Health System Strengthening : Application of the Balanced Scorecard Approach to Rank the Baseline Performance of Three Rural Districts in Zambia*. 8. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0058650>

Medaglia, R. (2012). eParticipation research: Moving characterization forward (2006–2011). *Government Information Quarterly*, 29(3), 346-360.

Meer, L. F. (2007). Playback Theatre in Cuba: The Politics of Improvisation and Free Expression. *TDR/The Drama Review*, 51(4), 106–120.
<https://doi.org/10.1162/dram.2007.51.4.106>

Mendes, P., Santos, A. C., Perna, F., & Ribau Teixeira, M. (2012). The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: A case study in the waste sector. *Journal of Cleaner Production*, 24, 20–29.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.007>

Moran, G. S., & Alon, U. (2011). Playback theatre and recovery in mental health: Preliminary evidence. *Arts in Psychotherapy*, 38(5), 318–324.
<https://doi.org/10.1016/j.aip.2011.09.002>

Mulgan, G. (2018). *Big mind: How collective intelligence can change our world*. Princeton University Press.

Oels, A. (2002). Investigating the Emotional Roller-Coaster Ride: A Case Study-Based Assessment of the Future Search Conference Design. *Systems Research and Behavioral Science*, 19(4), 347–355. <https://doi.org/10.1002/sres.437>

Openo, J., & Easter, J. (2016). *A Different Approach to Strategic Planning using Appreciative Inquiry*. 11(1), 1–10.

Page, S. E. (2014). Where diversity comes from and why it matters?. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 267-279.

- Parker, J., & Duignan, P. (2015). Dialogue methods: a typology of community dialogue processes. *Dialogue*, 1, 5.
- Patton, R., Chappelle, N., Fisher, U., McDowell-Burns, M., Pennington, M., Smith, S., & Vitek, M. (2016). Teaching General Systems Theory Concepts Through Open Space Technology: Reflections From Practice. *Journal of Systemic Therapies*, 35(4), 1–10. <https://doi.org/10.1521/jsyt.2016.35.4.1>
- Rivers, B., & Rivers, B. (2018). *Cherry Th eft under Apartheid Playback Th eatre in the*. 59(3), 77–90.
- Roberts, J. P., Fisher, T. R., Trowbridge, M. J., & Bent, C. (2016). A design thinking framework for healthcare management and innovation. *Healthcare*, 4(1), 11–14. <https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2015.12.002>
- Ryan, M., Gambrell, D., & Noveck, B. S. (2020). Using Collective Intelligence to Solve Public Problems. *Nesta: London, UK*.
- Sadare, O. A. (2012). *Evaluation of Community Engagement in the Design and Delivery of Health Promotion Interventions* (Doctoral dissertation, University of East London).
- Sarpong, D., & Maclean, M. (2011). Scenario thinking: A practice-based approach for the identification of opportunities for innovation. *Futures*, 43(10), 1154–1163. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2011.07.013>
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Søilen, K. (2019). Making sense of the collective intelligence field: A review. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 9(2), 6-18.
- Sørensen E, Torfing J. Metagoverning Collaborative Innovation in Governance Networks. *The American Review of Public Administration*. 2017;47(7):826-839. doi:[10.1177/0275074016643181](https://doi.org/10.1177/0275074016643181)
- Stroh, D. (2015). *Systems Thinking for Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences and Achieving Lasting Results*. Chelseda Green Publishing.
- Sutton, Sharon E., & Kemp, S. P. (2006). Integrating social science and design inquiry through interdisciplinary design charrettes: An approach to participatory community problem solving. *American Journal of Community Psychology*, 38(1–2), 125–139. <https://doi.org/10.1007/s10464-006-9065-0>

- Sutton, Sharon Egretta, & Kemp, S. P. (2002). Children as partners in neighborhood placemaking: Lessons from intergenerational design charrettes. *Journal of Environmental Psychology*, 22(1-2), 171-189.
<https://doi.org/10.1006/jevp.2001.0251>
- Surowiecki, J. (2005). *The Wisdom of Crowds*/James Surowiecki. NY.: Anchor.
- Uster A, Vashdi D, Beeri I. Enhancing Local Service Effectiveness Through Purpose-Oriented Networks: The Role of Network Leadership and Structure. *The American Review of Public Administration*. 2022;52(4):298-316.
 doi:[10.1177/02750740221084336](https://doi.org/10.1177/02750740221084336)
- Watkins, S., Dewar, B., & Kennedy, C. (2016). Appreciative Inquiry as an intervention to change nursing practice in in-patient settings: An integrative review. *International Journal of Nursing Studies*, 60, 179-190.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.04.017>
- Wilburn, K. M., & Wilburn, H. R. (2016). Asking ““ What Else ?”” to identify unintended negative consequences. *Business Horizons*, 59(2), 213-221.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.11.006>
- Zualkernan, I. a., Blank, L., Abdalla, J., Al-Ali, A.-R., Al-Nashash, H., Kadi, H. El, ... Qadah, G. (2006). Using Future Search Conference for e-Learning Strategy Formulation in Higher Education. *Sixth IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies (ICALT'06)*, 5.
<https://doi.org/10.1109/ICALT.2006.1652629>

ANEXO

Cuadros de evidencias de mejora de los métodos de inteligencia colectiva

1. Appreciative Inquiry

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Indagación Apreciativa* recogidas en el artículo *A different Approach to Strategic Planning Using Appreciative Inquiry* (Openo & Easter, 2016), que se analizan críticamente en la parte final de la sección.

Artículo 1.1. Appreciative inquiry	<i>A different Approach to Strategic Planning Using Appreciative Inquiry</i> (Openo & Easter, 2016)
Innovación	<i>"The Library has certainly already developed some cool and meaningful innovations and they are in the process of dedicating some square footage to a Makerspace, a collaborative study space, and redesigning part of the library as a Writing Centre."</i>
Calidad democrática	<i>"Everyone has done it, college-wide, in order to have 100% engagement [...] Not everyone is ready to engage, so they might not have been fully invested in the process."</i>
	<i>"Of course, not all staff received it in the same way but a lot of people got engaged, and some who re-engaged were people who had felt kind of beaten down in the past [...] This reenergized them. People who have become disenchanted or disengaged can suddenly become incredibly reenergized by the process"</i>
Eficacia	<i>"The library developed a substantial list of service propositions to say "this is what the Library looks like at its best"', and this is what they are going to communicate to the rest of the college and our students."</i>
	<i>"There is a classic example in the AI literature of an airline that had been trying to solve the problem of lost luggage for a number of years. Then they brought in some AI facilitators and they said "You've already taken this problem-solving approach for lost luggage, and it hasn't gotten anywhere and it hasn't solved the problem. What's the preferred future state? What do you really want more of?" And they came to the conclusion that what they wanted was exceptional arrival experiences. Focusing on the preferred future state led to not only solving</i>

	<i>the problea of lost luggage, but a number of other customer-service enhancements that then gained them a certain strategic advantage in the Marketplace.”</i>
Análisis de actos comunicativos	

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Indagación Apreciativa* recogidas en el artículo **Using appreciative inquiry to research practice development** (Hung, 2017)

Artículo 1.2. Appreciative Inquiry	<i>Using appreciative inquiry to research practice development</i> (Hung, 2017) International Practice Development Journal, 01 May 2017, Vol.7(1), pp.1-7 [Revista Peer Reviewed]
Innovación	<i>“This grassroots approach attracted the talents o a great number of practitioners,; for example, a few staff in different disciplines (including nurses, pharmacists, occupational therapist and physiotherapist) co-produced a series of peer-teaching videos, which generated a lot of buzz in dementia and person-centered care. Good stoyrlines quickly spread to ohter units of the hospital.”</i>
Calidad democrática	<i>“Staff commented that the new ways of practice had meaningful impact because the ideas came from a team of practitioners who knew what would be feasible and applicable to practice. People were excited to support what they helped to create.”</i>
	<i>“As the audience in the conference workshop highlighted, every member in the team can be a change agent and can make a difference.”</i>
Eficacia	<i>“Spending time in each workshop to celebrate small successes and share positive stories with the group gave us energy and power to continue with the work and experiment with creative ways to develop person-centred care in the hospital unit.”</i>
Análisis de actos comunicativos	<i>“Throught the research, I learned to move from “let me tell you how to fix this” – a monological position – to “let us explore” -a dialogical position (Bakhtin, 1981). The success of change does not simply dependo n the researcher’s expert knowledge, but ton the degree</i>

os	to which the participants gain better understanding of their practice and take actions together for transformation.”
	“When a compelling patient story was told, such as a patient’s perspective of being restrained, many staff came up with small actions that they could do to improve patient care. After a staff member took the restraint off and walked with the patient, the story was spread and others followed suit. Another example involved a patient wanting to leave the unit. A staff member was punched in an attempt to stop the patient leaving. After that, security guards were called each time the patient approached the door. In the group sesión, another member of staff said. “Why don’t we just gently follow her out to another unit and walk her back?” It worked. The story was shared and the rest of the team adopted the approach.”

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Indagación Apreciativa* recogidas en el artículo *Appreciative inquiry as an intervention to change nursing practice in an in-patient settings* (Watkins, Dewar, & Kennedy, 2016).

Artículo 1.3. Appreciative Inquiry	<i>Appreciative inquiry as an intervention to change nursing practice in an in-patient settings</i> (Watkins et al., 2016)
Innovación	“Appreciative Inquiry can play a powerful role in initiating and managing change through the process of asking generative questions. AI increases the possibility of introducing successful and transformative change at all levels within an organization.”
Calidad democrática	“In all of the included studies Appreciative Inquiry was acknowledged by participants as a democratic and inclusive process . The participants who were nurses, nurse leaders, patients, family members, ward clerks and allied healthcare professionals, welcomed the opportunity to get involved in a positive and interactive form of communication (Lazic et al., 2011). Appreciative Inquiry was considered a refreshing contrast from hierarchal change management and education frameworks (Kavanagh et al., 2010; Yoon et al., 2011). Appreciative Inquiry demonstrated utility as a research and process improvement methodology (Clarke et al., 2012). In using Appreciative Inquiry there was trust, dialogue, teamwork and eradication of mistrust (Shendell-Falik et al., 2007; Trajkovski et al., 2015a). The attention to strengths was considered uplifting as was the opportunity to openly celebrate what was working well”
	“Appreciative Inquiry is perceived as a refreshing contrast to the traditional deficits approach to change management . As a consequence, Appreciative Inquiry is determined to be more likely to engender trust and dialogue ”
Eficacia	_ “There are certain preconditions necessary to increase the possibility of achieving

	<p>transformation using Appreciative Inquiry. Primarily, the organisation must be open and willing to challenge conventional practice. Secondly, expert facilitation was identified as a key factor in achieving successful outcomes using an Appreciative Inquiry intervention.”</p>
	<p>“Professional consultancy and external facilitation was reputed to be pivotal to the successful deployment of the Appreciative Inquiry intervention.”</p>
	<p>“There is limited application of Appreciative Inquiry principles overall with inconsistencies in the operationalisation and reporting. This makes judgements regarding the impact of Appreciative Inquiry in nursing difficult to pinpoint.”</p>
	<p>“However, only one of the studies achieved transformation (Dewar and Nolan, 2013). In this Appreciative Inquiry intervention there was creation of a safe place where members of staff dispensed with defensiveness. Co- participation of staff, patients and relatives led to development of a framework for practice that radically shifted how nursing was done. In relation to the remaining studies in this review, Appreciative Inquiry resulted in small changes in nursing practice and behaviour but radical change of the scale that Bushe and Kassam (2005) describe was not achieved. As indicated in a proliferation of reports, future nursing practice requires change of greater magnitude if it is to expose and confront those dynamics that conspire to cause patient distress.”</p>
Análisis de actos comunicativos	

2. Balanced scorecard

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Balanced Scorecard* recogidas en el artículo *Measuring health system strengthening: application of the balanced scorecard approach to rank the baseline performance of three rural districts in Zambia*. (Measuring, Mutale, Godfrey-fausset, Mwanamwenge, & Kasese, 2013).

Artículo 2.1	<p><i>Measuring health system strengthening: application of the balanced scorecard approach to rank the baseline performance of three rural districts in Zambia.</i> (Measuring et al., 2013)</p> <p>PLoS One, 8 (3). e58650. ISSN 1932-6203 DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0058650</p>
---------------------	--

Innovación	<p><i>“Originally the balanced scorecard approach was based on four different perspectives of equal weight: learning and growth, internal processes, customer satisfaction, and financial performance. However, when applied to the healthcare sector, the four traditional perspectives needed further modification to better reflect the particular functions of the public health sector.</i></p>
	<p><i>[...] We adapted and applied the BSC approach in the context of the Zambian health care system.”</i></p>
Calidad democrática	
Eficacia	<p><i>“The study applied the balanced scorecard to describe the baseline status of 42 health facilities in three districts of Zambia. Differences in performance were noted by district and residence in most domains with finance and service delivery performing poorly in all study districts. This tool could be valuable in monitoring and evaluation of health systems.”</i></p> <p><i>“[...] that a scorecard provides information on areas of strategic importance to guide future planning, but also serves as a snapshot of how well an organization or system is performing. A balanced scorecard is made up of domains and indicators derived from the strategic vision of an organisation aimed at measuring its performance.”</i></p> <p><i>“Balanced scorecards have been used in healthcare monitoring and evaluation at patient, facility, district and national level but mostly in high income countries. The WHO endorsed the balanced scorecard approach in evaluating health system strengthening interventions in low income countries.”</i></p> <p><i>“The health facility-based intervention aims to improve clinical care quality by implementing practical tools that establish clear clinical care standards, providing essential resources to meet these standards and communicating standards through intensive clinic implementations. The study has shown that it is feasible to use a balanced scorecard approach to rank the performance of health facilities and their respective districts. The indicators used in our study are well documented and widely used in low income countries and recommended by WHO for health facility surveys.”</i></p> <p><i>“This work is the first successful application of the balanced scorecard approach to measuring health system performance in Zambia and marks the beginning of an ambitious project to monitor the performance of health system interventions in these target districts for the next four to five years. The methods we used for our study could apply to other health facilities in Zambia with similar rural settings. The evidence generated in this study will help target and adapt the current health system intervention to respond to specific district</i></p>

	<p><i>and health facility needs.[...] By using a balanced scorecard approach several barriers to providing quality healthcare were highlighted.</i></p> <p><i>The balanced scorecard has been criticised as lacking clear focus and promoting multiple goals that might be difficult to reconcile. For example, most balanced scorecard tend to give equal weights to all domains when in reality some domains could be more important than others [34]. [...] This raises the question of whether the balanced scorecard indicators and domains applied in this study were appropriate and whether the use of the balanced scorecard was serving the intended purpose in our context. We hope to address some of these issues in our follow up study when we compare control and intervention sites.</i></p>
Análisis de actos comunicativos	<p><i>"The evaluating team is composed of health systems experts, epidemiologists and anthropologists. There is a close collaboration between the implementation and the evaluation teams."</i></p>

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Balanced Scorecard* recogidas en el artículo *Measuring The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector.* (Mendes, Santos, Perna, & Ribau Teixeira, 2012)

Artículo 2.2	<p><i>The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector.</i> (Mendes et al., 2012)</p> <p>Temas: <u>Balanced Scorecard</u> ; <u>Waste</u> ; <u>Public Sector</u> ; <u>Management</u></p> <p>Journal of Cleaner Production, Vol.24, pp.20-29</p>
Innovación	
Calidad democrática	
Eficacia	<p><i>"Guimarães et al. (2010) reported serious difficulties in the theoretical implementation of the BSC. The major problems reported were the lack of data, human resources, management, and</i></p>

	<i>performance measurement, which provided a poor background and insufficient knowledge of the organization to help in the definition of the strategy. However, the application of the BSC to the DHURS was not so difficult because a management system already existed in the municipality.”</i>
	“The BSC can make a significant contribution to improvements in service quality in the waste sector, and in aspects of the managerial, technical, environmental, economic, social, and operational activities of the organization. It provides results in real time, producing better strategic and budget planning through a culture of communication, linkage, integrating systems, learning, and feedback.”
Análisis de actos comunicativos	

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Balanced Scorecard* recogidas en el artículo *Use and abuse of the balanced scorecard*. (Authors, 2016).

Artículo 2.3	<i>Use and abuse of the balanced scorecard</i> . (Authors, 2016) Strategic Direction, 11 July 2016, Vol.32(7), pp.17-19
Innovación	
Calidad democrática	
Eficacia	<i>“These results run contrary to the previous studies where it was found that the use of performance measures was more related to the performance of employees specifically, and also surprising to the researchers was that in terms of communicating strategy, the use of performance measures had hardly any affect. One explanation for this is that these types of measures tend to be used only within a single business unit rather than company-wide. “</i>
	<i>“Overall, the use of the BSC approach seems to be favored by those business units which face a higher degree of strategic uncertainty. Although this may be expected, what is interesting is that not only is it more likely to be used where there is specific uncertainty</i>

	<i>around innovation and product development, the research also shows that greater weight is placed by senior managers on outcome-based measures rather than leading measures.”</i>
Análisis de actos comunicativos	

3. Design Charrettes

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Design Charrette* recogidas en el artículo *A comparative study of two design charrettes: implications for codesign and participatory action research* (Howard & Somerville, 2014)

Artículo 3.1	3.1. A comparative study of two design charrettes: implications for codesign and participatory action research.(Howard & Somerville, 2014)
Innovación	<i>“Groups were first asked to reflect upon and generate a list of aspects which do and do not work in the current courtyard. Following this, a “mind-expanding” exercise was employed to identify current feelings about the space, which elicited a variety of responses that moved between how it does feel and how it should feel”.</i>
	<i>“Following the small group presentations, the entire group reflected on the concepts and generated a long list of potential priorities. [...] The intent was to provide insight into priorities that would guide the future redesign of the courtyard. Based on the charrette, student members of the design team subsequently developed four master plan alternatives exploring possible futures for the south courtyard” [...] addressing six key issues identified by a consensus during the charrette.”</i>
Calidad democrática & Inclusión	<i>“Auraria Library leaders recognised the need for significant stakeholder participation in order to meet the diverse range of needs and expectations amongst undergraduate and graduate students, academic staff, senior campus administrators and library staff.”</i>
	<i>“From these discussions, lists were generated in small groups as to the key library enhancements needed. The culminating activity was a voting exercise where each participant, including those from the architectural firm, was allocated six dots and asked to rank the relative importance of proposed library enhancements. [...] representatives from the architectural firm outnumbered librarians.</i>
	<i>Due to the unbalanced representation and varying priorities of stakeholder groups who participated in the prioritisation exercise, the “preferred options” within the final charrette</i>

	<p><i>report were heavily biased towards the architects' preferences rather than an accurate reflection of charrette deliberation outcomes. This was particularly evident in the architectural firm's priority of energy-efficient windows and other infrastructure prioritised higher than librarians strongly supported (but under-represented) new service desk and furniture priorities which was reflected in the design options within the charrette report. Similarly, the priorities of participants from other stakeholder groups were distributed over a range of enhancements, yet their votes were not sufficient to influence the prioritised list. As a result, the value of the voting exercise was compromised.</i></p>
	<p><i>"Throughout the charrette process the Landscape Architecture academic [...] "check in" with the PAR initiative leaders specifically, and with the participants more generally, to ask: is this working well and is this process taking us where we need to go?"</i></p>
Eficacia	<p><i>"Due to this historical foundation and wide general use within the architecture field, as well as proven success in promoting the higher-education values of enquiry and learning..."</i></p> <p><i>"Participatory Action Research was chosen as the overarching research framework as it offered an approach for affecting organisational change and allowing extensive stakeholder participation."</i></p> <p><i>"These concepts were used to continue the conversation and generate more refined design alternatives with Auraria Library staff and campus planners and have since resulted in a final design and implementation."</i></p>
	<p><i>Then based on the concluding whole-group discussion, elements from various concepts and priorities identified were endorsed and further refined by members of the design team, and feedback was openly sought and incorporated into subsequent revisions. This strong relationship has resulted in actual planting of the agreed upon courtyard landscaping designs and continued ongoing volunteer involvement [...]. The success of the final outcomes however were somewhat determined by the execution of the design charrettes and the roles enacted by charrette leaders."</i></p>
Análisis de actos	<p><i>"Library staff worked in multi-stakeholder and multidisciplinary teams, engaging all levels of campus constituencies, to investigate campus community needs and together generate informed decisions about library requirements. This data was then analysed collaboratively through enquiry-centred workplace information practices and formed the basis for evidence-based decision-making."</i></p> <p><i>"Participants were provided with a set of paper slips with the major library programmatic functions and were asked to reimagine and rezone the library space and individually place their slips where they thought each programme area best functioned [...] Many options for space utilisation emerged."</i></p> <p><i>"In some areas, such as where the service desk and books stacks should be located, there was significant agreement. However, with other spaces such as the location of special collections,</i></p>

comunicati vos	<p><i>there were several possibilities to work through and discuss with little initial agreement. These ideas informed preliminary zone allocations that challenged the current space-utilization patterns."</i></p>
	<p><i>"Building on these ideas, participants were then divided into two large teams of approximately 12 people each to prototype library models."</i></p>
	<p><i>"This involved teams reaching an agreement in allocating spaces for existing programmatic functions as well as developing new conceptual solutions for the present and future needs of the Library. Due to the size of the teams, however, contribution to models was primarily from those who were more vocal or more comfortable with the spatial nature of the task, while the majority of participants watched with minimal input. At the conclusion of the activity, teams presented their models and discussed various options, noting that there were both similarities and differences between the two final team-generated models."</i></p>
	<p><i>"In the study two different Design Charrettes are compared. In the first one, the facilitators team design monologically the participatory process while in the second case the facilitator team co-designed the methodology itself together with the participants in a dialogic way. In the second case, "the design team supported and collaborated with participants for the purpose of ensuring meaningful outcomes for all stakeholders. During the charrette itself, members of the design team served as "interpreters" of participant ideas, including presenting them to the whole group, using a common vocabulary to present small group discussions highlights."</i></p>
	<p>About the dialogic engagement of experts in participatory action research processes: <i>"In order for the charrettes to result in authentic design outcomes, the architects' perception of their role, including the value of design consultancy and stakeholder voice, is critically important. (The less dialogic designers team) viewed themselves as authorities and master in the process and delegated participants to the role of representatives to be consulted only.</i></p> <p><i>(The more dialogic architectural facilitators team) "had pre-charrette meetings with campus planners and facilities managers to determine any other contextual factors for consideration [...] This inclusion of facilities managers and campus planners in the charrette process enabled the initiative to move quickly from envisioning to designing to implementing.[...] They also included follow-up engagement where, on at least two occasions, more refined design proposals were presented for feedback to a panel of stakeholders [...] resulting in a more inclusive, meaningful and learning-oriented process of "designing with" (as opposed to just designing for) Auraria Library and representatives.</i></p>

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la

recreación de la metodología *Design Charrette* recogidas en el artículo *Integrating Social Science and Design Inquiry Through Interdisciplinary Design Charrettes: An Approach to Participatory Community Problem-Solving* . (Sharon E. Sutton & Kemp, 2006)

Artículo 3.2	<i>Integrating Social Science and Design Inquiry Through Interdisciplinary Design Charrettes: An Approach to Participatory Community Problem-Solving</i> . (Sharon E. Sutton & Kemp, 2006)
Innovación	For their part, community partners’ comments indicate a positive reaction to students’ tremendous inventiveness and energy, their deep sincerity in trying to address community needs (noting the lack of a “bwana attitude”), the visual documentation of the neighborhood’s historic destruction, the unanticipated politeness of the activists, the credibility the university brought to their proposed project, and the charrette itself, which generated innovative ideas and seemed to change minds.
Calidad democrática	<p>The most successful charrettes bring factions of a community together to focus mental energy, heighten awareness, and develop consensus on a difficult, timely problem (Sanoff, 2000). In rare instances, charrettes can provide a structure for helping people re-examine fundamental beliefs (Bloom, 2003).</p> <p>Students’ comments indicate that they especially valued the charrette’s cultural diversity and working with local residents on a meaningful problem, even though they expressed concerns about conflicts between black team leaders and white students, and their own inadequate knowledge of the community. Their comments also indicate satisfaction with the university’s involvement in the community and learning about faculty members’ track record there, but they also noted the university’s general insularity from community issues, and their own lack of responsiveness to community concerns, especially the fear of gentrification. In all, students seemed energized but also overwhelmed by the historical and sociopolitical complexity of the problem.</p> <p>Their attitudes toward interdisciplinary collaboration seemed colored by a strong sense of disciplinary and cultural inadequacy, with racial tensions between students and team leaders adding a layer to the disciplinary conflicts experienced by social scientists and designers participating in previous charrettes. At the same time, students recognized the great benefit of working with community members on a problem of profound social relevance despite the difficulties they encountered</p> <p>The charrettes provide beneficial insights into how social science and design inquiry can combine to produce a deeper understanding of community problems.</p>
Eficacia	To assess the students and community members’ reactions to the charrette, we established

	<p>objectives reflecting our theoretical stance, i.e., interdisciplinary collaboration, community participation, reflection, and action. [...]</p> <p>In their evaluation of Charrette I, students devoted 23 percent of their comments to interdisciplinary collaboration, compared with just 8 percent for community participation. Their comments indicate that they would have liked even greater disciplinary diversity and that they believed collaboration generated a diversity of ideas and helped them learn to work together as colleagues. However, their comments also note practical difficulties (e.g., dividing up tasks and developing common ground).</p> <p>Additionally, the comments indicate satisfaction with the opportunity to work with community members on a real-world issue, but dissatisfaction with the lack of input from teachers, who did not live in the area and did not attend the community forum. For their part, the teachers' comments indicate satisfaction with the children's design sessions and university visit as a career awareness exposure, but dissatisfaction with not receiving extra compensation for curriculum planning.</p> <p>Comments indicate dissatisfaction with serving a middle-income community and with the overbearing style of one community partner, most comments indicate great satisfaction with the quality of community members' input and the sense of purposefulness they lent to the work. Nevertheless, students' comments indicate concern that limited communications with community members and their own lack of familiarity with the neighborhood may have resulted in proposals that did not adequately address local needs.</p>
Análisis de actos comunicativos	The charrette methodology affords the opportunity to experiment with integrating these different problem-solving approaches within a fixed time frame.

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Design Charrette* recogidas en el artículo *Children as partners in neighbourhood placemaking: lessons from intergenerational Design Charrettes*. (Sharon Egretta Sutton & Kemp, 2002)

Artículo 3.3	<i>Children as partners in neighbourhood placemaking: lessons from intergenerational Design Charrettes</i> . (Sharon Egretta Sutton & Kemp, 2002)
Innovación	
Calidad	The findings indicate that children were more generative and outer-directed than their

democrática	<p>teachers. They were more engaged by the curriculum content, retained more complex ideas, and envisioned an implementation phase that readily incorporated family and community. They showed a beginning awareness of the relationship between their work and the larger community, indicating a budding ecological and civic sensibility. In contrast, teachers were more focused on preconceived ideas of children's capacities and the conventional skills they might acquire, expressing concerns about recognition, compensation, and time commitment. I</p>
	<p>Charrette 2 has considerably less to say about children's placemaking, because it failed to engage the adolescents. This failure can be attributed in part to the inability of those closest to the students to see their potential contributions and constraints. As with many enrichment opportunities, the invitation to participate was directed at a select group of students (middle-class white girls), rather than at those marginalized adolescents who perhaps most needed the opportunity to demonstrate their competence. Even for those few students who did participate, the realities of their lives in school and beyond were not adequately accommodated. At</p>
	<p>Despite the successes of the charrettes, they revealed formidable barriers to establishing new social relationships, realizing new ways of learning, and overcoming institutional hierarchies. At</p>
Eficacia	<p>The data suggest that children were more engaged than teachers by the content of the Charrette 1 curriculum. When asked what they learned, the children's responses fell largely into its three primary components, including ecological awareness (32%), design awareness (53%), and career exposure (13%), with 2% saying they did not learn anything.</p>
	<p>Those interviewed agreed on the value of the charrette and expressed interest in an implementation project after the school construction is complete. However,</p>
	<p>The team leaders seemed to view the charrette as an opportunity, for both themselves and the students, to practice the skills and apply the knowledge that each person already possessed'.</p>
	<p>Although we hoped that the charrettes would give university students a peek into a transformed universe and inspire them to begin working toward new institutional structures, this expectation proved illusive</p>
Análisis de actos comunicativos	<p>In addition to enhancing their outer awareness, the charrettes heightened participants' self-awareness by bringing children onto a public stage, alongside their hardworking role models, the university students. Together they struggled with questions of right and wrong, imagining a possible future and claiming a space for themselves in that future. Such real and imagined appropriation of space is a vital component of childhood (Marcus, 1995) that can increase children's sense of ownership and safety.</p>
	<p>In addition, ([children] persuasively communicated their designs to adults and then celded</p>

	wide-ranging questions about their communities.
	The children's enhanced competence can possibly increase their chances for being included in future placemaking decisions, especially with respect to maintaining and expanding the art installation. Children's participation depends upon adults' willingness to share power (Rivlin & Wolfe, 1985), and the extent to which adults are inclusive of children's input varies with 'how the adults in specific social settings conceptualize children and childhood' (Mayall, 1994, p. 116). If adults view children as developmentally unformed, they will expand their caretaking role, while limiting children's autonomy and freedom to manage their surroundings. It is possible that the evidence of environmental competence generated by the charrettes can help counter teachers' tendency to view children as becoming rather than as being competent social agents.

4. Design thinking

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Design Thinking* recogidas en el *Developing eLearning champions: a design thinking approach. Journal of Educational Technology in Higher Education*. (Gachago, Morkel, Hitge, van Zyl, & Ivala, 2017).

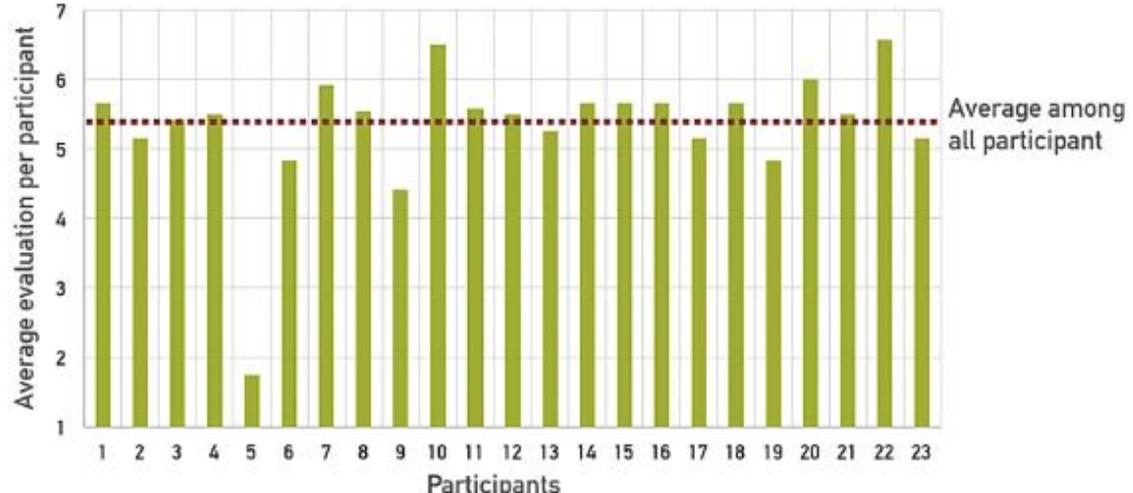
Artículo 4.1	<i>Developing eLearning champions: a design thinking approach. Journal of Educational Technology in Higher Education</i> . (Gachago et al., 2017)
Innovación	No presenta evidencias
Calidad democrática	No presenta evidencias
Eficacia	No presenta evidencias
Análisis de actos comunicativos	No presenta evidencias

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Design Thinking* recogidas en el artículo 4.2. *A Design Thinking framework for healthcare management and innovation*. (Roberts, Fisher, Trowbridge, & Bent, 2016)

Artículo 4.2	4.2. <i>A Design Thinking framework for healthcare management and innovation.</i> (Roberts et al., 2016)
Innovación	No presenta evidencias
Calidad democrática	No presenta evidencias
Eficacia	No presenta evidencias
Análisis de actos comunicativos	No presenta evidencias

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Design Thinking* recogidas en el artículo *Design Thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value-mapping process* (Geissdoerfer, Bocken, & Hultink, 2016)

Artículo 4.3	<i>Design Thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value-mapping process</i> (Geissdoerfer et al., 2016)
Innovación	<p><i>“A evidence from informal interviews a couple of months after one of the workshops indicated that the senior staff involved in the workshop really engaged with the topic and are now exploring new business models.”</i></p> <p><i>“The workshop setting was thought to bring disparate ideas and groups in the business together and grow interest for new business model ideas. The most important outcome, we were told, is top management buy-in for sustainable solutions and, in this case, ideas of the Circular Economy.”</i></p> <p><i>“This was also confirmed by employees of another case Company, whom the workshop helped to catalyse new ideas, communicate them to their superiors, and get the long needed management support for an on-going European research project on resource efficiency.”</i></p>
Calidad democrática	<i>“On a seven-point Likert scale ranging from ‘completely disagree’ (1) to ‘completely agree’ (7), nine of the fourteen benefits were rated ‘5’ on average and five were rated ‘6’. Consequently, the participants</i>

	<p>confirmed all proposed benefits. <i>Fig. 7</i> shows the average evaluation of the proposed benefits in the fifth workshop of all participants.”</p>  <p style="text-align: center;">Fig. 7. Average evaluation per participant of the fifth workshop.</p>
<p>Eficacia</p>	<p>“ <i>Inclusion of the perspectives of multiple stakeholders and the detection and resolution of conflicts between them;</i> <i>Understanding the current value proposition within the value network of the business;</i> <i>Identification and elimination of negative and development of positive outcomes for stakeholders;</i> <i>Enhanced communication, common understanding, and uncovering of disagreements between the participants;</i> <i>Additional direct feedback; and Identification of gaps in and creation of additional ideas, and refinement of ideas from the value mapping through prototyping.</i>”</p>
<p>Análisis de actos comunicativos</p>	<p>“<i>This was also confirmed by employees of another case Company, whom the workshop helped to catalyse new ideas, communicate them to their superiors, and get the long needed management support for an on-going European research project on resource efficiency.</i>”</p>

5. Future search conference

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Future Search Conference* recogidas en el artículo *Challenging the Future of Dietetics Education and Credentialing – Dialogue, Discovery,*

and Directions: A Summary of the 1994 Future Search Conference (Parks, S. Et Al., 1995).

Artículo	<i>Challenging the Future of Dietetics Education and Credentialing - Dialogue, Discovery, and Directions: A Summary of the 1994 Future Search Conference</i> (Parks, S. Et Al., 1995).
Innovación	New educational requirements were recommended by the work group charged with examining education for future dietetics practice.
	“With changing practice roles and the educational preparation required for these roles, it follows logically that credentialing must also change if we are to continue to protect the public from harm. To respond to new roles and educational requirements, the work group focusing on credentialing and licensure issues called for restructuring existing credentialing.
Calidad democrática	<i>Key to the success of the conference was the careful selection of the participant group. The conference assembled more than 125 invited participants from diverse professional backgrounds to take part in a highly proactive and interactive experience and to provide the broad representation needed to map out relevant new directions for the profession. Each area of current dietetics practice and other food-nutrition-health-related professions were represented.</i>
	Participants were chosen not only for their area of expertise of discipline but also for their leadership positions.
Eficacia	The overall goal of the conference was to provide the direction needed to position and reposition dietetics professionals in a challenging marketplace.
	As a result of the collaborative efforts of the participants, a preferred vision emerged from the Future Search Conference: <ul style="list-style-type: none"> - A new vision was created for practice, education and credentialing. - Key value statements were defined to guide members of the dietetics profession toward achieving this new vision. - Specific recommendations were set for future practice roles, educational requirements, credentialing and role of technology.
	The participants provided specific recommendations for action that will provide a blueprint for shaping the preferred future of dietetics.
Análisis de actos	

comunicativos	
----------------------	--

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Future Search Conference* recogidas en el artículo *Investigating the Emotional Roller-Coaster Ride: A Case-Study Assesment of the Future Search Conference design. Systems Research and Behavioural Science*. (Oels, 2002).

Artículo 5.2	<i>Investigating the Emotional Roller-Coaster Ride: A Case-Study Assesment of the Future Search Conference design. Systems Research and Behavioural Science</i> . (Oels, 2002).
Innovación	
Calidad democrática	<p><i>“My focus group findings show that a large majority of the conference participants in both case study areas experienced considerable mood swings over the course of the Future Search Conference—including feelings of anger, frustration and helplessness. Interestingly enough though, the conference participants explained these emotions with reference to factors like overly long conference hours, having to stand up for too long, facilitators who seemed to give in to vociferous minorities, and ill-designed conference tasks (e.g., veto rights for individuals in the common ground phase). I believe that there is a real danger that the conference facilitators and the entire Future Search Conference design remain immune to criticism because all negative emotions over the course of the conference are interpreted as psychologically predictable and as part of the intended emotional roller-coaster ride. My recommendations for the redesign of certain conference steps are based upon taking participants’ anger and frustration seriously.”</i></p> <p><i>“The dislike for the Future Search ‘jargon’ which I encountered in the Rushmoor focus groups in response to my question ‘What is your stake in the area?’made it rather clear that the majority of conference participants did only identify with their ‘stakeholder’ label to a very limited degree”.</i></p>
Eficacia	<i>“Finally, it is important to emphasize that there is a lot more to facilitating effective local change than optimizing the participation tool. Fainstein (1999) has warned that the wonderful plans which get formulated in collaborative planning processes are bound to remain castles in the air as long as they ignore the powerful interests that govern local or company affairs. I have found this very true for the two investigated case studies, both of which facilitated new contacts, learning and commitment, but had not triggered much tangible change on the ground two years on (Oels, 2000).</i>

	<p><i>The reasons for this failure to deliver are not limited to shortcomings in the conference design. They are rooted in factors like the withdrawal of champions after the conference event, the cultural and institutional gap between representative and deliberative democracy and in the limited decision-making power of municipalities in multi-level governance (Oels, 2000). I conclude that what happens in and after a Future Search Conference must be understood in relation to the political context that nourishes or fails to nourish the Future Search process. Even a procedurally optimized Future Search Conference can only be as good as the context it is embedded in."</i></p>
	<p><i>"A majority of participants criticized the common ground statements for lacking enough detail to be meaningful, for including contradictions and for failing to prioritize clearly between issues that were making claims to the same limited resources."</i></p>
<p>Análisis de actos comunicativos</p>	<p><i>"The findings of both case studies show that participants had been unclear about what it was they had agreed to participate in, and some still did not know after the conference what it had all been about."</i></p>
	<p><i>"In the Rushmoor case study, one participant used the strong word 'social experiment' to describe their resulting experience. In Olching, participants were overall better informed. These findings reinforce Emery and Purser's (1996, p. 136) concern that enough time needs to be spent at the beginning of a (Future) Search conference to define and explain the purpose of the event."</i></p>
	<p><i>"Participants complained that the action planning had been too short compared to other conference phases [...]Secondly, in both cases, a considerable number of conference participants were surprised that the action groups were supposed to continue with their work after the conference. This was criticized as a 'surprise attack". Some participants even volunteered in groups which lacked members as it had not seemed to matter that much. However, looking back, this fact seems to explain the instability of some groups."</i></p>
	<p><i>"There was also evidence that at least one action group in the Rushmoor case study faked their intention to continue their work as a group, simply to please the organizers and not to expose themselves as non-committed."</i></p>

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Future Search Conference* recogidas en el artículo *Using Future Search Conference for eLearning strategy formulation in higher education*. (Zuallkernan et al., 2006)

Artículo 5.3	<i>Using Future Search Conference for eLearning strategy formulation in higher education.</i> (Zualkernan et al., 2006)
Innovación	<i>No presenta evidencias de mejora</i>
Calidad democrática	<i>No presenta evidencias de mejora</i>
Eficacia	<i>"The future search technique and the collective mind map provided a rich context for development and formulation of a specialized strategy for a University."</i>
Análisis de actos comunicativos	<i>No presenta evidencias de mejora</i>

6. Open Space Technology

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Open Space Technology* recogidas en el artículo *Developing the public health practitioner workforce in England: Lessons from theory and practice.* (Brocklehurst, Hook, Bond, & Goodwin, 2005).

Artículo 6.1	<i>6.1. Developing the public health practitioner workforce in England: Lessons from theory and practice.</i> (Brocklehurst et al., 2005).
Innovación	
Calidad democrática & Inclusión	<i>"(OST is based on) principles of self-determination, complexity and the importance of personal and collective responsibility."</i>
	<i>"A circle is the foundational geometry of human communication and is thus used to start and end an Open Space event."</i>
	<i>"It is the participants who develop the agenda and organise parallel workshops on issues related to the overall theme which they identify and lead. [...] 16 different workshops related to our team [...] were created."</i>
	<i>"A written report of each workshop, including recommendations and action, is produced during the event [...] Everyone takes home a type and bound Summary of Proceedings."</i>
	<i>"Owen Provides numerous (and large uncorroborated) testimonies to (OST) effectiveness."</i>

Eficacia	<i>"In creating and choosing to participate in a workshop a sense of motivation and personal responsibility is incurred which is purported to add to the effectiveness of this method."</i>
	<i>"Participants were very enthusiastic about the mix of freedom and personal responsibility engendered through Open Space technology and several said they would use it again. For a few, however, the methodology was frustrating due to its lack of formativity and, in one case, its over-use of parallel workshops."</i>
	<i>"The Open Space event produced two kinds of outcome. On a practical level, a number of local and national working partnerships have arisen between Open Space participants and others, all of which are focused on the development of public health practice. The second outcome is a simple conceptual framework intended to help anyone involved in developing the public health practitioner workforce understand what the main components of this complex process appear to be and how they interrelate."</i>
Análisis de actos comunicativos	<i>"Open Space as a workshop technique is unique for its absence of a pre-determined programme or agenda. People are invited to come to a highly participatory event around a particular question or topic."</i>

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Open Space Technology* recogidas en el artículo *Applying large group interactive methods in the planning and implementation of major change efforts*. (Bryson & Anderson, 2000)

Artículo 6.2	<i>Applying large group interactive methods in the planning and implementation of major change efforts</i> . (Bryson & Anderson, 2000)
Innovación	
Calidad democrática & Inclusión	
Eficacia	<i>"A particular strength of the method is its reliance on participants organizing themselves and setting their own agendas. As a result, the logistical demands and demands on event facilitators are less. Finally, there are published, reasonably well-documented descriptions of the method in</i>

	<i>practice (Owen 1991, 1997a, 1997b). There also are some weaknesses. As with all the methods, expert facilitation is required and there are significant logistical requirements.”</i>
	<i>“The necessary facilitation is different, however, from the other methods, in that facilitators are mainly required just to “hold the space” and intervene as little as possible. This is a hard role for many facilitators to play. And, of course, the method is expensive in terms of participant’s time. The theoretical base on which OST draws is not well-articulated. The method also does not necessarily involve content experts when they might be needed. The method is probably best for creating ideas, not necessarily action”</i>
Análisis de actos comunicativos	

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Open Space Technology* recogidas en el artículo *Teaching general systems theory through Open Space Technology*. (Patton et al., 2016)

Artículo 6.3	<i>Teaching general systems theory through Open Space Technology. (Patton et al., 2016)</i> <i>Journal of Systemic Therapies</i>
Innovación	<i>“Deep Reflective Thought Sharing and Development of Creative Ideas</i> <i>OST has an inherent trait of feeling systemic in nature in that it allows for fluid conversation between participants that is not constricted by correctness or judgment. Communicating in this type of environment allowed for the exploration of ideas at an even pace. Questions could be asked and answered in a number of ways, which usually led to more questions, deepening the level of content that was explored. Not only has OST been able to enhance learning of GST for this group of participants, it has also created a stronger level of connection between peers within the class.</i> <i>The concepts that were discussed ended up being used outside the classroom in general conversation and in other classes as well. This seems to reinforce the idea that Open Space is indeed “open” and is moving the class experience to affecting each student’s interactions beyond the classroom walls.</i>

	<p><i>Bouncing ideas around among the classmates allowed for richer content, provided more dimensions, and led to unexpected conclusions.”</i></p> <p><i>“Open Space evoked critical thinking, collaboration, and the generation of novel ideas. In traditional class formats, a pressure to speak only when one is completely sure of their statements can intimidate students and cause them to be silent; Open Space may encourage students to be okay with what they are unsure of and therefore allows them to offer even partial thoughts and ideas that can easily result in rich, enlightening discussion and intellectual stretching for the entire group.”</i></p>
Calidad democrática	<p><i>“The open space format is an exciting and unique way to participate in a class discussion. Group members reported feeling invigorated by having an opportunity to develop and express their thoughts fully, which allowed for new thoughts to generate. It was equally interesting to listen to the perspectives of others with different life experiences and worldviews.”</i></p>
Eficacia	<p><i>“First, using Open Space allowed for the experience of an open system and a safe environment that fostered knowledge sharing and development.”</i></p> <p><i>“Critical Thinking Opportunities The open space discussion was invigorating in that it stimulated critical thinking in relation to GST, allowing students to naturally and experientially engage in a systemic process, thereby experiencing various GST concepts. From these experiences, participants recognized their own engagement in meta-systems, defined as systems thinking about systems, with the instructor as the leading part in the system. This experience allowed participants to create an environment in which rich thought fueled new concepts, which can then be applied to teaching, research, and clinical practice.”</i></p> <p><i>“Open Space can be a great tool for teaching complex Finally, the process outlined herein can be used as educational tools for helping MFT trainees engage in learning about systems theory and other topics in MFT.</i></p>
Análisis de actos comunicativos	<p><i>“The open space experience was one of low stress and anxiety. The description of the activity automatically encouraged students to share ideas openly and freely and trust that they would be valued without judgment within the group. All group members reported feeling comfortable enough to offer ideas and to challenge each other’s ideas. There seemed to be a pattern of positing, accepting, challenging, and enhancing ideas that led to rich discussion and ultimately a deeper understanding of one’s own thoughts and ideas related to the original questions presented to the group subjects that students may have difficulty grasping when taught through other formats.”</i></p> <p><i>“Open Space Technology (OST) has the potential for generating dialogue about GST in a way that allows the instructor to understand what the students currently know and to better understand the possible opportunities for how to teach GST principles as they relate</i></p>

	<i>to student interests and expectations. In using OST to teach a subject such as GST, students can learn at their own pace and develop a deeper relationship with their peers by learning through one another. It also allows for the instructor to be seen as a guide for knowledge rather than just a dispenser of it."</i>
--	--

7. Playback theatre

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Playback Theatre* recogidas en el artículo *Playback Theatre in Cuba: The Politics of Improvisation and Free Expression* (Meer, 2007)

Artículo	<i>Playback Theatre in Cuba: The Politics of Improvisation and Free Expression</i> (Meer, 2007) TDR: The Drama Review, 2007, Vol.51(4), pp.106-120 [Revista Peer Reviewed]
Innovación	
Calidad democrática	<p><i>"The Cuban actors who participated in the 2006 workshops I attended recognized the potential cathartic power of Playback: the desire to share experiences with each other and to see that they were all suffering from similar troubles. There is no way to evade, deny, or cover up social realities when multiple people tell a similar story. And certainly there is comfort and empowerment in such realization."</i></p> <p><i>"Playback does not allow the narrator to mask expressions such as pain, trauma, or discomfort. Nor can it hide beauty, powerful outbursts of happiness, or the plentitude that is also often shared. (Quesada Fernández 2006) Masking is a strategy for survival and self-preservation"</i></p> <p><i>"One actor described how happy he was working with the group, for Playback allowed him to "free himself from the world, from structures, from politics," and to look into the minds of individuals who have their own hopes and dreams"</i></p> <p><i>"Playback is unpredictable because its spontaneous storytelling relates real-life dramas. [...]In Cuba scripts are submitted to the censors who decide if they conform to the proper values and project the accepted revolutionary ideology."</i></p>

Eficacia	
Análisis de actos comunicativos	

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Playback Theatre* recogidas en el artículo *Cherry Theft under Apartheid: Playback Theatre in the South Hebron Hills of Occupied Palestine*. (Rivers & Rivers, 2018)

Artículo 7.2 Playback Theatre	<i>Cherry Theft under Apartheid: Playback Theatre in the South Hebron Hills of Occupied Palestine</i> . (Rivers & Rivers, 2018) TDR: The Drama Review, 2015, Vol.59(3), pp.77-90
Innovación	
Calidad democrática	
Eficacia	<p><i>"[...] explained that while most theatre audiences watch the actors perform a rehearsed product, Playback Theatre depends upon the contribution of personal stories told by audience members.⁴ These accounts are shared and subsequently transformed into improvised enactments performed by a group of actors and musicians. "Without your stories," he said, "there is no theatre."⁵ To illustrate, Faisal invited people to raise their hands if they wished to share something about their day. Following each of the short accounts that followed, Faisal asked for the name of the "Teller." Then, upon his injunction of "Let's watch!" the actors moved center stage to re-present the Teller's experience by means of improvised sound, movement, and words."</i></p> <p><i>"As Sawsan Makhamra, a resident of Mufgarah, noted: I told my story because I wanted others to learn the truth about what's happening here. When people hear our stories and see them enacted, the events become more vivid in their mind. This greater intimacy with our experience awakens a wish to learn more, which in turn stimulates a desire to take action on our behalf. (Makhamra 2013). Another resident shared a similar sentiment, stating simply, "When you feel the story it gives you motivation to take action." Kefah Adraa, founder of the At-tuwani Women's Cooperative, suggested that Playback Theatre reinforces a "real media" strategy.</i></p> <p><i>I am pleased that so many people from inside and outside Palestine come to hear our stories. These people become bearers of a truth that is concealed and manipulated by the</i></p>

	<p><i>mainstream, Zionist media [...] I hope those who hear our stories will return to their own people and put pressure on their governments to withdraw support from Israel. This is extremely important for us. (Adraa 2013)”</i></p>
	<p><i>“As these statements propose, Tellers are not seeking a response that is demarcated solely by empathy. Instead, the witness is called upon to transform awareness and identification into future Action”.</i></p>
	<p><i>“It was important for me to share my story with other Palestinians, for we too need to know what’s happening in other parts of Palestine.”</i></p>
	<p><i>“As the above discussion illustrates, the process of communal storytelling is seen to contain certain pragmatic functions that relate to the varied political imperatives of Palestinian civil society. Occasionally however, some audience members come forward with the predominant goal of attaining psychological relief. In such instances, the Playback process appears to provide various ameliorative and restorative functions. Stories then, are told for the purpose of transmission: that is, to pass on certain values, or to inform and educate those gathered. Testimony can also be given as a way of strengthening commitment and inciting related action from the spectator. The desire for expression, validation, and empathic connection are additional factors that may motivate some people to share their experiences.”</i></p>
	<p><i>“When I then asked him what it was like to have his story played back, Hureini stated that he was happy to “relive” his experience. Sharing, and then witnessing my story as an enactment, helped me to name and recognize the importance of this event in my life [...] In many ways, the experience of arrest and imprisonment was a turning point. Before, I used to be afraid of these things. Now, however, I know what to expect and how to respond. My fear is gone. In this sense, the experience changed me in a positive way. It was a kind of inoculation that has given me strength to continue [...] Watching myself through the enactment allowed me to observe how I reacted to what happened. I was able to see how much I have changed since then. I feel pride about that. Through this process he was able to generate and reinforce a coherent narrative that held constructive implications for his definition of self and identity.”</i></p>
<p>Análisis de actos comunicativos</p>	<p><i>“In total, about 30 people attended: adults, teens, and children, some seated in rows of plastic chairs,”</i></p>
	<p><i>“When he sensed that the audience was sufficiently engaged, Faisal indicated that we were about to transition to a new phase of the performance: “I now invite one of you to tell a longer story — something that has happened to you — an experience you would like to share with us.” Uhm Saber was the first to raise her hand. She was one of four people who</i></p>

	<p>would share their stories that day. Faisal invited her to take the “Teller’s chair,” next to his own seat on the frontleft side of the performing space. “</p>
	<p>“As Uhm Saber’s story drew to a close, Faisal invited her to choose an actor who would play her. Uhm Saber chose Hanin.”</p>
	<p>“At that moment, the real Uhm Saber sitting just off the stage spontaneously interjected. Standing up, and with a raised voice, she offered Hanin her stick and ordered her to start defending herself against the settlers. “</p>
	<p>“[...] enactment Faisal invited Uhm Saber to comment on whether the important elements of her experience were represented accurately. Uhm Saber replied “yes.” Shethen thanked the actors and returned to her seat in the audience.”</p>
	<p>“— “Did you see your story?” or “Was it something like that?” — reflects Playback’s insistence that the performers accurately mirror the Teller’s experience.”</p>
	<p>“In Playback Theatre this phenomenon requires the listener/performer to examine the relationship between their understanding of the story and the meaning that the Teller ascribes to it.”</p>
	<p>“Inevitably, the performer (and spectators) will engage their own personal, cultural, and sociopolitical frames of reference as they interact with a testimony (Rowe 2007). This is not a negative phenomenon, for the ensuing negotiation of meaning and content can give rise to new and constructive perspectives (Dennis 2008). Clearly though, the interpretive task should not rest solely with the Conductor, the actors, or the audience. It is an ethical imperative to ensure that the Teller is given ample opportunity to fully articulate the dual landscapes of their story.”</p>
	<p>“Unfortunately, adaptation is a common response to the perverse conditions under which we live. It is easy to become accustomed to the daily realities of land confiscation, home demolitions, settler violence and military occupation. However, when we see these realities represented through theatre, it causes us to look again and see our situation from another perspective — one that reveals its abnormality.”</p>
	<p>“In most other villages where The Freedom Theatre performs, patriarchal power relations are evident in audience dynamics, where it is usually the men who come forward first to share their stories. Only through the active encouragement of the Conductor do women also venture into the Teller’s chair. [...] Nevertheless, the prevailing social order continues to favor the voices of men as official representatives of the community.”</p>
	<p>“While Playback Theatre does allow for stories of social transgression, the methodology itself does not intrinsically contravene established power structures or dominant discourses. Indeed, as noted earlier, the Playback process can actually reinforce the</p>

	<i>prevailing social order by privileging the voice of those who hold greater power. To avoid the replication of oppressive dynamics, the performing team must therefore endeavor to create a space where diverse voices can be heard.”</i>
--	---

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Playback Theatre* recogidas en el artículo ***Playback Theatre and Recovery in Mental Health: Preliminary Evidence***. (Moran & Alon, 2011)

Artículo 7.3 Playback Theatre	<i>Playback Theatre and Recovery in Mental Health: Preliminary Evidence</i> . (Moran & Alon, 2011)
Innovación	
Calidad democrática	<i>“A 10-week playback course brought forth personal stories and created the environment in which they can be heard, responded to with empathy and artistic aplomb, and connected to the stories of others. Qualitative and quantitative study of the reports of course participants indicates that the course created a heightened sense that life is full of stories, and allowed the tellers to view their own stories as observers, gaining perspective and self knowledge.”</i>

<p>Eficacia</p>	<p>Table 1 Perceived benefits of playback course.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Themes</th> <th>Sub-themes</th> <th>Course 2 (n=9)</th> <th>Course 1 (n=10)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="7">Personal</td> <td>Fun/relaxation</td> <td>9</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Creativity/self-expression/spontaneity</td> <td>8</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Self-esteem/confidence</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Coming out of shell/opening up</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Self-knowledge</td> <td>4</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Being present/in touch with myself</td> <td>4</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Coping with unresolved stories</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Inter-personal</td> <td>Being with others</td> <td>4</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Feeling part of group</td> <td>8</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Enhanced empathic skills</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	Themes	Sub-themes	Course 2 (n=9)	Course 1 (n=10)	Personal	Fun/relaxation	9	7	Creativity/self-expression/spontaneity	8	8	Self-esteem/confidence	3	4	Coming out of shell/opening up	4	5	Self-knowledge	4	1	Being present/in touch with myself	4	1	Coping with unresolved stories	2	1	Inter-personal	Being with others	4	2	Feeling part of group	8	4	Enhanced empathic skills	2	3
Themes	Sub-themes	Course 2 (n=9)	Course 1 (n=10)																																		
Personal	Fun/relaxation	9	7																																		
	Creativity/self-expression/spontaneity	8	8																																		
	Self-esteem/confidence	3	4																																		
	Coming out of shell/opening up	4	5																																		
	Self-knowledge	4	1																																		
	Being present/in touch with myself	4	1																																		
	Coping with unresolved stories	2	1																																		
Inter-personal	Being with others	4	2																																		
	Feeling part of group	8	4																																		
	Enhanced empathic skills	2	3																																		
	<p><i>“This study suggests that playback theatre is a promising approach for promoting recovery in people with mental illness.”</i></p>																																				
	<p><i>“Most of the stories told in the courses did not involve mental illness or its symptoms, but instead told of other aspects of the teller’s life. Playback may in this way emphasize the healthy identity of the participants, and offer relief from thinking about symptoms (Lubrani-Rolnick, 2009).”</i></p>																																				
	<p><i>“Self-esteem was enhanced in at least two ways. The first is overcoming the fear of public performance, noted by about half the participants in each course: “It brought me out of my shell and isolation more. It’s given me more self confidence because performing in a group setting week after week builds up confidence that wasn’t previously there. In a positive setting when ones efforts at expression are supported and applauded, praise does wonders at touching the soul”.</i></p> <p><i>Self-esteem was also enhanced by the satisfaction of successfully learning and doing good playback:</i></p> <p><i>“I felt a twinge of pride when I felt that I captured something in myself and the storyteller that I felt I expressed well”. “</i></p>																																				
<p>Análisis de actos</p>	<p><i>“Several stories told of increased self esteem gained in the playback course which carried over to improve interpersonal interactions outside of the class. In addition, over the arc of</i></p>																																				

comunicativos	<i>the course, participants increasingly interacted during the break and stayed talking with each other after class ended. Several people established friendships, meeting outside of the class hours. Several of the participants continue at the time of this writing to practice playback theatre together, trained by an experienced playback theatre actor who was one of the teaching assistants in the courses described here."</i>
	<i>"Participation in the course was reported to be relaxing and fun, enhanced connections with others, and helped people come out of their shell by means of artistic competence and expression.</i>
	<i>In addition to relaxation and self-esteem, the acts of telling and playing back personal stories helped people gain insight and perspective on their own lives: "Playing out other people's emotions and stories really brings out yourself and memories of your past and how you can deal with them". "I feel hopeful since telling the stories knowing that there was something to do about the stories instead of just ruminating about them, gives me hope". "I feel that I have a lifetime of experience and feelings that have been waiting for this opportunity to express"."</i>

8. Scenario Thinking

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Scenario Thinking* recogidas en el artículo *Scenario thinking: A practice-based approach for the identification of opportunities for innovation*(Sarpong & Maclean, 2011)

Artículo 8.1. Scenario Thinking	<i>Scenario thinking: A practice-based approach for the identification of opportunities for innovation</i> (Sarpong & Maclean, 2011) Futures, 2011, Vol.43(10), pp.1154-1163 [Revista Peer Reviewed]
Innovación	<i>"From this perspective, we observed that through these kinds of experimentations, members' perceptions and actions become focused on the information in their environments, which they then use to solve their problems. In this sense, they collectively embark on creative efforts when there is scope for improvement on their epistemic objects. However, some of these creative efforts might lead to temporary errors and failures. Notwithstanding, these errors and failures can be seen as not only necessary but an intrinsic part of exploring novel ideas and possibilities."</i>

	<p><i>“Scenario thinking as practiced in product innovation teams does not necessarily lead to innovation. Instead, ongoing creative emergence and open-endedness of the practice, which constitutively serve as quintessentially embedded, modalities and contingencies, make it possible for the identification, exploration and exploitation of opportunities for innovation.”</i></p> <p><i>“The framework may prove a useful diagnostic tool for determining the future state of innovation teams and highlight potential ways in which strategic self-organised groups could be reinvigorated. Second, the everyday interactions, the micro-learning processes and the ongoing activities of innovation teams in their situated practice are not only relevant, but fundamental to extending our understanding of the link between scenario thinking and innovation. This is consistent with the recent emerging view that the everyday microscopic activities and practices of organisational actors to a large extent shape the ‘foresightfulness’ of organisations.”</i></p>
Calidad democrática	
Eficacia	
Análisis de actos comunicativos	

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Scenario Thinking* recogidas en el artículo *Asking “What Else?” to identify unintended negative consequences* (Wilburn & Wilburn, 2016)

Artículo 8.2 Scenario Thinking	<p><i>Asking “What Else?” to identify unintended negative consequences</i> (Wilburn & Wilburn, 2016)</p> <p>Business Horizons, March-April 2016, Vol.59(2), pp.213-221 [Revista Peer Reviewed]</p>
Innovación	<i>No presenta evidencias de mejora</i>
Calidad democrática	“”
Eficacia	“”

Análisis de actos comunicativos	“”
--	----

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Scenario Thinking* recogidas en el artículo *Enhancing foresight between multiple agencies: Issues in the use of scenario thinking to overcome fragmentation*. (Cairns et al., 2006)

Artículo 8.3. Scenario Thinking	<i>Enhancing foresight between multiple agencies: Issues in the use of scenario thinking to overcome fragmentation</i> . (Cairns et al., 2006) Futures, 2006, Vol.38(8), pp.1010-1025 [Revista Peer Reviewed]
Innovación	
Calidad democrática	
Eficacia	<p><i>“For government to solve otherwise intractable policy problems that fall inherently between agency boundaries.”</i></p> <p><i>Whilst much of the literature on organisational change presents notions of convergence, through ‘shared vision’, ‘strong and unifying leadership’, and an ‘integrated organisational culture’[8], the process of strategic conversation proposed here is not intended to seek a singular shared vision that implies total convergence and coherence of the thinking and acting of all involved.</i></p> <p><i>“[...] Scenario method as one way of seeking to overcome the fragmentation issue, through focussing stakeholders’ thinking on diverse and often ambiguous understandings in relation to a limited number of shared critical uncertainties.”</i></p> <p><i>“The group discussed the limits of possible and plausible outcomes for each of these uncertainties individually, then in their interaction with each other through the four combinations of the two extremes. This discussion provided the outline frameworks for four scenarios—short ‘histories’ of the future—into which all other extreme outcomes previously identified for the full range of driving forces were then incorporated, through relating them to the outcomes for the central critical uncertainties, applying intuitive logical assessment of cause/effect and chronological relationships.”</i></p>

	<p><i>“ In Northshire, there was a resolve to address the issues raised in the scenarios, and to develop strategies and policies to minimise the risks of the most unfavourable futures being realised. In Southshire, however, the initial shock was not sustained beyond the workshop, and whilst there was discussion of how to deliver operational responses to issues in the present, there was no high level strategic change.”</i></p>
	<p><i>“We would posit that the scenario method was central to generation of an ‘environmental jolt’ in both Northshire and Southshire, and this was achieved by the facilitation of the strategic conversation that converted tacit knowledge of individuals into explicit group knowledge, and that enabled sense to be made of seemingly conflicting and contradictory ideas without exclusion, and through their incorporation into the different possible and plausible ‘present futures’ derived of the scenario process.”</i></p>
	<p><i>“Despite the common element of the environmental jolt from the scenario storylines, whilst Northshire progressed from the project and sought new strategic direction for its ICT investment within a broader socio-political framework, Southshire returned to ‘business as usual’ functional ICT implementation, having failed to realise that “unless new governance turns out to be selfenforcing, this extraordinary situation (the ‘environmental jolt’, we would posit) may simply be a transitory moment on the way to a newly consolidated constellation of actors and policy paradigms”.”</i></p>
	<p><i>“The differences in outcomes cannot be explained by any substantive difference in the process undertaken, the number and status of the participants, or the nature of the environmental jolts provided by the outputs. However, the difficulties of overcoming engrained mindsets in the pursuit of change are widely acknowledged, in that managerial mindsets frequently seek certainty and control as the sine qua non of management action and find ambiguity and uncertainty difficult to handle, let alone to seek out and nurture.”</i></p>
<p>Análisis de actos comunicativos</p>	<p><i>“Development of the possibilities outlined above requires input from a broader range of stakeholders than local government alone, to address complex problems that are informed by an ever-increasing amount of data and information.”</i></p>
	<p><i>“The approach stresses the organisational reality that collaboration is generally about finding a working consensus within a framework of unequal power relationships and multiple interpretations of the world.”</i></p>
	<p><i>“[...] We offered no substantive input to the ‘strategic conversations’ held amongst the diverse stakeholder groups. Rather, we facilitated the process, seeking to ensure that all participants had equal airtime in and access to the conversation, that the early stages permitted any and all opinion to be voiced, and that no possibility was excluded. In contrast to positivist research, there were no preconceived hypotheses to be tested, and no predetermined categories into which research data were to be fitted.”</i></p>
	<p><i>“[...] necessary to “make sure to interview actors for all relevant policy sectorsy (from)</i></p>

	<i>organisations that ha(ve) a say but (are) not part of the consolidated networks”, and to ensure that “interviewees are indeed the core decision makers and not simply a sample”.</i>
	<i>“ [...] That, once we have built a scenario team that is truly representative of the widest possible range of community interests, the structure of the strategic conversation seeks both to “deliberately provoke a high degree of turbulence within the particular group” and to enable participants to “challeng(e) their own view of the world, by looking at it from other perspectives””</i>
	<i>“In constructing the scenario storylines from the broad range of driving force outcomes, participants worked in sub-groups, with mixed membership from different organisations. In both cases, the resultant narratives were constructed by the team, based upon their own knowledge and understanding, their ‘flow of experience’, rather than being derived of ‘expert recipes’ delivered by external ‘heroic’ change agents.”</i>

9. The World Café

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *World Café* recogidas en el artículo ***Introducing the World Café to Doctor of Nursing Practice Students***. (Dawkins & Solomon, 2017)

Artículo 9.1. The World Café	<i>Introducing the World Café to Doctor of Nursing Practice Students</i> . (Dawkins & Solomon, 2017) The Journal of nursing education, 01 October 2017, Vol.56(10), pp.638-639 [Revista Peer Reviewed]
Innovación	<i>“The outcomes of this transformative dialogue have been innovative approaches to critical issues facing current society. “</i> <i>“World Cafés create a space for conversation and sharing of diverse perspectives (The World Café, 2017). Since its inception, the World Café has altered the scope and depth of dialogue engaged in by leaders in business, health care, education, environmental protection, social welfare, and many other fields. The outcomes of this transformative dialogue have been innovative approaches to critical issues facing current society. “</i>
	<i>“However, nurses have not been actively involved in the formation of health policy due to several barriers, such as lack of understanding of complex political process and time</i>

Calidad democrática	<i>constraints (Short, 2008). The introduction of the World Café as a teaching strategy creates a broad context forum for students to actively engage in exploring the nature of policy and policy analysis. “</i>
	<i>“The student opinion survey following the class was uniformly positive, scoring the project at 4.5 to 4.8 on a 5-point scale. Comments from the students reflected positive engagement with others, interest in pursuing community ideas about health care, and desire to become involved in political action committees both regionally and nationally. “</i>
Eficacia	<i>“The assignment of planning and engaging in a World Café reflected the objectives in the leadership course relating to DNP Essential II: Organizational and Systems Leadership for Quality Improvement and Systems Thinking and the objectives in the health policy course relating to DNP Essential V: Health Care Policy for Advocacy in Health Care (American Association of Colleges of Nursing, 2006). “</i>
	<i>“The World Café will continue to be a main project for the courses in leadership and health policy in the DNP program. The intent is to expand the opportunities for community contact and involvement through transformational dialogue and the collective intelligence harvested from this method.”</i>
Análisis de actos comunicativos	<i>“Introducing the structure of the World Café to Doctor of Nursing Practice (DNP) students enrolled in leadership and health policy courses established a safe environment for strategic dialogue, multistakeholder engagement, multigenerational collaboration, and designing cooperative action around the topic of independent practice for advanced practice nurses (APRNs).”</i>
	<i>“Six students participated in the first World Café. Each of the six students was assigned to be a host at an individual table and as responsible for developing a question or idea to be discussed at their table that pertained to the main topic of independent practice. Guests at each table were peers, community members, and previous patients. The table topics were planned to engage participants in discussions of a variety of subtopics that would affect independent practice for APRNs. The topics selected by the students ranged from education and internships to policy and legislation. The assignment of the World Café concluded with a class presentation designed to share the information harvested from the individual tables, followed by a written paper in collaboration with other students that summarized.”</i>

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *Design Charrette* recogidas en el artículo ***The impact of World Café on entrepreneurial strategic planning capability.*** (Chang & Chen, 2015)

Artículo 9.2. The World Café	<p><i>The impact of World Café on entrepreneurial strategic planning capability.</i> (Chang & Chen, 2015)</p> <p>Journal of Business Research, June 2015, Vol.68(6), pp.1283-1290[Revista Peer Reviewed]</p>
Estudio de caso	<p><i>"The Taiwanese government encourages young people to establish their own businesses by launching classes for prospective entrepreneurs. This study focuses on the 120 participants who attended the June 2012 entrepreneurial class sponsored by the Taiwanese government with the aim of starting their own businesses within three years."</i></p>
Innovación	<p><i>"Discussion can bring out synchronized dialogue, aid in reflection on issues, encourage the sharing of knowledge, and even uncover new opportunities for action. An increasing number of enterprises now use the World Café to explore operational strategies."</i></p>
Calidad democrática	<p><i>"In World Café discussions, transactional leadership had a more pronounced impact on the development of strategic planning capability than did transformational leadership. We believe that the operation mode of the World Café could be a reason for this result. The table leader plays a key role in these discussions by providing guidance, moving the discussion in the right direction, and helping attendees to stick to the original discussion topic. This kind of discussion mode could be described as "active management-by-exception", as emphasized in the transactional leadership style. Bass (1985) claimed that transactional leaders give guidance during work and adopt methods to ensure that work is completed efficiently. Therefore, in the World Café discussion mode, transactional leadership style has a greater impact on strategic planning capability than does transformational leadership."</i></p>
	<p><i>"Is the World Café superior to traditional strategy workshop techniques in terms of increases in participant knowledge and understanding? Up to now there has been no absolute no answer to this question.</i></p> <p><i>"The results indicate that the World Café strategy has a significantly higher positive effect on their strategic planning capability than with traditional Strategy Workshops. "</i></p> <p><i>"Second, the leadership style of the focus leader can significantly increase the entrepreneur's strategic planning capability"</i></p> <p><i>"Finally, in the discussion of World Café, the effects of transactional leadership on the entrepreneur's strategic planning capability is found to be greater than the effects of transformational Leadership".</i></p> <p><i>"Group leaders must improve the procedures used in group activities while teaching and supporting group members in the development of creative options for the resolution of problems. Externally: Group leaders must deal with the problems of group boundaries, such as coordinating with other groups or senior members of the organization as well as</i></p>

<p>Eficacia</p>	<p><i>searching for information and resources required by the group. Leadership style is clearly a key factor affecting the effectiveness of any type of group discussion.”</i></p>
	<p><i>“The World Café has expanded this way because its use has been shown to assist in solving problems quickly and easily”</i></p>
	<p><i>“Fullarton and Palermo (2008) compared two workshop techniques: one based on the World Café and the other using large group facilitation (LGF). Their results indicate that the World Café is superior to LGF in terms of enhancing the knowledge and understanding of participants. Participants in the World Café were also far more likely to express the belief that this approach was beneficial to their learning, compared to those who took part in the LGF.”</i></p>
	<p><i>“The discussion mode had a significant influence on the development of strategic planning capability ($t = 4.142$; $p < 0.001$). We also know that the average progress score among World Café participants was 3.68, which is significantly higher than that obtained among participants of the strategy workshops (1.933). These findings indicate that the World Café discussion mode is better able to improve the strategic planning capability of new entrepreneurs, thereby supporting Hypothesis 1.: H1. The choice of discussion mode (World Café and strategy workshops) influence the strategic planning capability of entrepreneurs. Furthermore, the World Café discussion mode is superior to that of strategy workshops.”</i></p>
<p>Análisis de actos comunicativos</p>	<p><i>“The host (table leader) in the World Café plays an important role as facilitator. The host is expected to create a welcoming atmosphere and listen to the real meaning behind different comments, then transform those comments into a discourse that creates resonance. In other words, the host must find a balance between dynamic participation and mutual reflection. Thus, the leadership style of the host can determine whether the activity succeeds or fails”</i></p>
	<p><i>“World Café dialog focuses on group discussion and rotation, the adoption of new perspectives to maximize the effects of brainstorming, and finally the creation of collective wisdom. The style of discussion is appreciative inquiry, which draws on discussing issues more than once, encouraging members to share their personal perspectives, and listening to others to discover the context and deep problem of multiple perspectives.”</i></p>
	<p><i>“In the second half of such discussions, participants devise plans for group activities based upon collective wisdom. Groups exchange ideas by changing their seats and using different directions to discuss questions. This method can expand small ideas to a big organization, elicit new conversations, and initiate collective activities.”</i></p>
	<p><i>“The World Café is particularly effective in dealing with strategy-related issues that require collective wisdom and discussion. This approach enables access to the thoughts of masses of people, and expands marginal ideas to larger groups.”</i></p>

	<p><i>“It has been noted that the attendees of the World Café are not always able to focus on the topic of discussion or provide specific solutions. This is most likely due to the leadership style of the table leaders.</i></p> <p><i>In this study, it was noticed that although transformational leaders tend to create a friendly environment for discussion and tend not to restrict the topic being discussed, discussions can move off topic under transformational leadership, such that the goals established in the first place cannot always be met.</i></p> <p><i>On the other hand, transactional leadership is goal oriented, such that the discussion remains on the problem, which in this case enabled team members to learn more effectively. Thus, we recommend that focus leaders possess full understanding of the discussion topics and consider their leadership style when working in the World Café.”</i></p>
--	--

En la siguiente tabla se presentan las evidencias de mejoras obtenidas mediante la recreación de la metodología *World Café* recogidas en el artículo ***Encouraging workplace innovation using the “World Café” model.*** (Burke, 2010)

Artículo 9.3 World Café	<i>Encouraging workplace innovation using the “World Café” model.</i> (Burke, 2010)
Innovación	<p><i>“Coments included the following:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Good format for discussions and generating ideas.'</i> - <i>Look tor positive solutions to some difficult questions.'</i> - <i>'A very good day; really got me thinking about how we provide care to all different client groups and how to introduce change.”</i>
Calidad democrática	<i>“There were two important outcomes from the World Café events. First, staff at all levels said that they appreciated being involved in influencing service developments. Second, that they thought they were more valued. “</i>
Eficacia	<i>“The World Café approach to engaging staff means enables them to use their clinical leadership skills in an informative and enjoyable way. It has proved successful enough for the chief operating officer to</i>

	<p><i>agree to use this method for other staff engagement projects in future.”</i></p> <p><i>“Comments included the following:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>‘Very interactive and enjoyable! Also enabled us to interact with other staff we may not have otherwise. Informative in relation to the (questions; makes you think, especially about the way we work.)’</i> - <i>‘Focus on developing services for our patients.’”</i> <p><i>“There were also some suggestions for improvement. These concerned:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Avoiding ‘management language’.</i> - <i>Reassuring staff of the next steps: ‘hope that the ideas will actually be heard somewhere and that my clinic time will not have been wasted’.</i> - <i>Managers co-ordinating staff attendance more effectively so that staff attend only once and therefore allow wider staff engagement.</i> - <i>Need for better explanation about the concept of the World Café, what the events would involve and what their purpose was.</i> - <i>Each of the six areas now has a comprehensive service development action plan with three priority areas as identified in the World Café events.”</i>
<p>Análisis de actos comunicativos</p>	<p><i>“There were two important outcomes from the World Café events. First, staff at all levels said that they appreciated being involved in influencing service developments. Second, that they thought they were more valued. “</i></p> <p><i>“Expanding the events to include members of the public, service users and other stakeholders and partners, such as local authority staff, GPs and staff at children’s centres and voluntary organisations, will be considered for any future events.”</i></p>

Material empírico de Estudio de caso 1: European Solidarity Corps

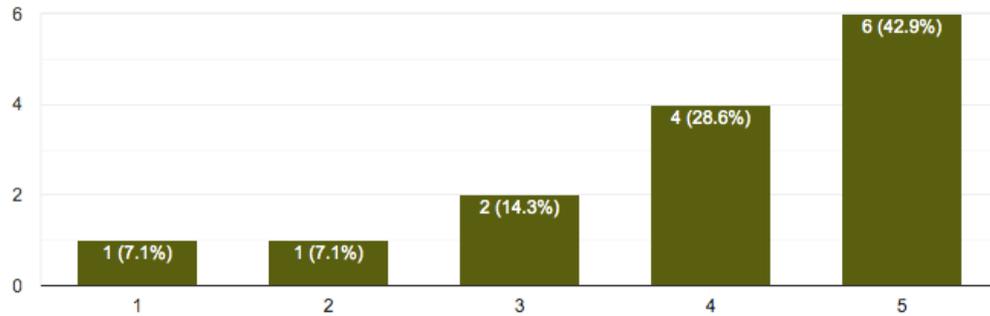
Encuestas de evaluación

Resultados de encuestas de evaluación de World Café

How satisfactory and engaging for you was the experience of participating in the World Café conversation?



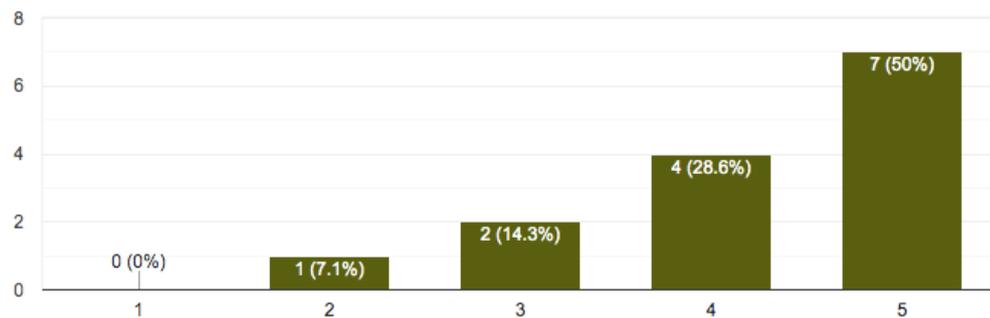
14 responses



Did you contribute actively to the conversations?



14 responses



If so, why? If not, why not?

7 responses

As a facilitator of the Learning Quality Process and Project Management topics, there were meaningful insights and a scope of topics that revealed participant's view and vision about ESC dynamics

There was one aspect in which I wasn't familiar with.

I contributed a lot because many participants didn't

Lack of experience and English knowledge

being the facilitator I was pushing the group to participate and giving tips.

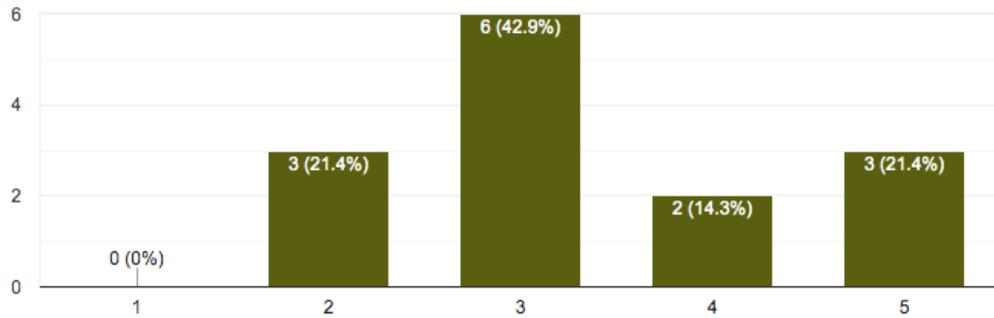
I highly appreciated the idea to share experiences between the participants and the facilitators.

The activity was kinda chaotic and I wasn't in the best mental state so I tried only to redirect their input only when it was straying too much.

Did everyone in the group participate?



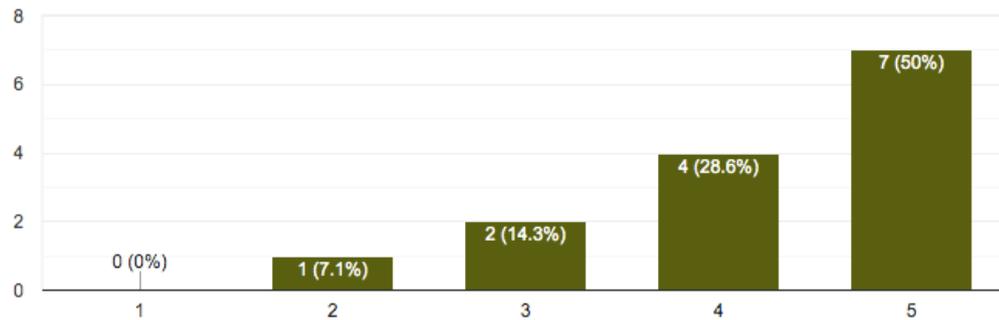
14 responses



To what degree do you feel you had an influence in determining what issues were being discussed in the World Cafe?



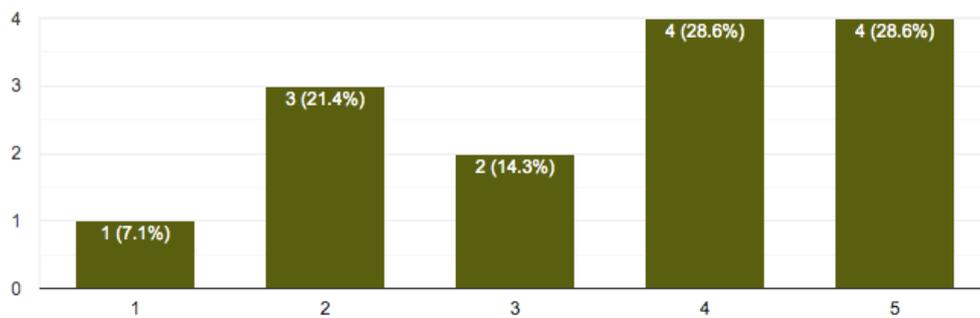
14 responses



Do you feel the conversation led to new and innovative ideas?

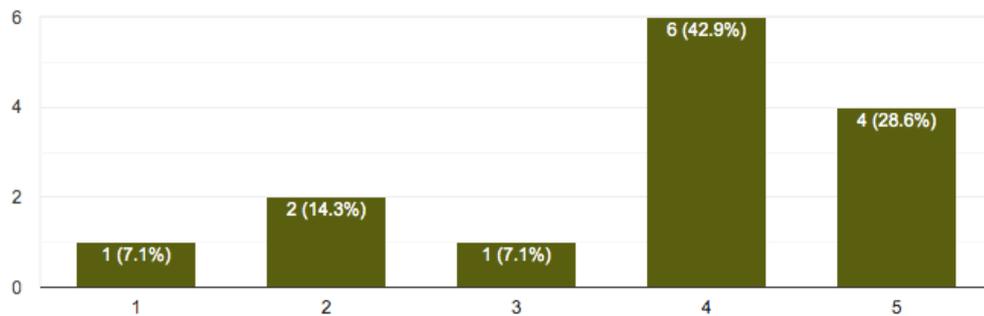


14 responses



To what degree do you feel the conversation will have positive results and impact in your future work?

14 responses



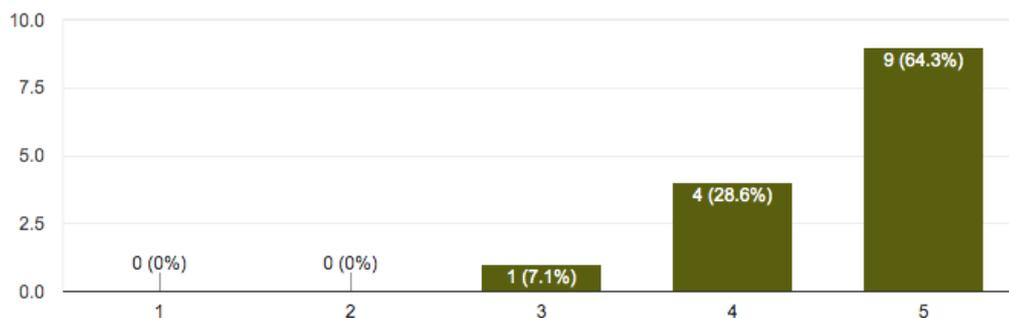
Can you describe how the activity may generate results for your future work?

7 responses

- Improvement on project design and quality for future applications
- The tools are a way clearer for me after the World Cafe so this will help my understanding and flow of work.
- It improve my future work, because I learnt a lot during the activities.
- It can cause to new fresh ideas for my organisations.
- I have now more experience and it will help to improve my skills
- I will use some of the suggestions to improve future projects.
- It was a step into the applications for ESC programs.

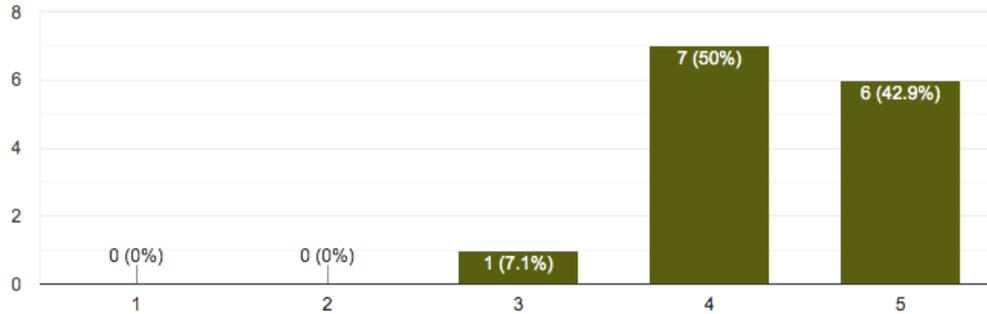
How likely are you to apply the World Cafe methodology in your local organisation?

14 responses



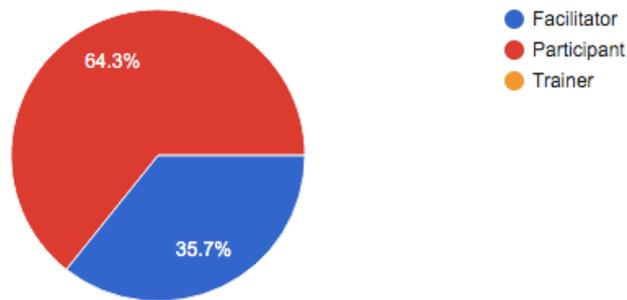
To what degree do you feel the topics being discussed in the World Cafe were relevant and interesting to you?

14 responses



What was your role in the World Cafe conversation?

14 responses



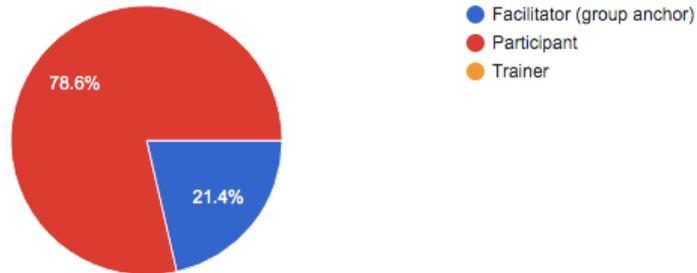
Additional feedback on your experience of the World Cafe methodology?

6 responses

Take out the mandatory field ;)
Too long
-
No.
I like it because it is interactive and we include it even in youth exchanges
People lacked some guidelines so they were here and there in their contributions to the cafe. This resulted in a chaotic and not very concise result.

What was your role in the Open Space?

14 responses



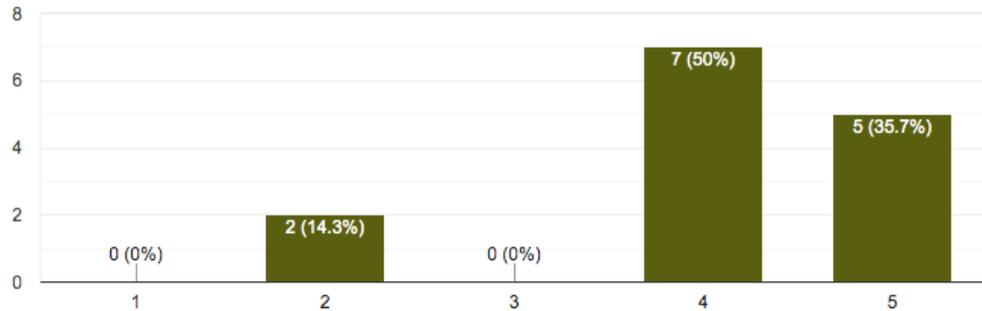
In what groups/projects did you participate in the Open Space?

9 responses

Deprived Neighborhoods / Sustainable Organization Seminar / SDG Pilgrimage
Youth exchange, training course and SDG.
Art bootcamp and seminar on sustainable organisations
ESC short term, Esc (Together we can, together we do), SDG
intercultural youth exchange
Euro Art Boot Camp; Youth policy- Build it from the ground; SGD March
Youth exchange, cultural project
1 and 2, 8
Art boot camp, organization sustainability, SDG march

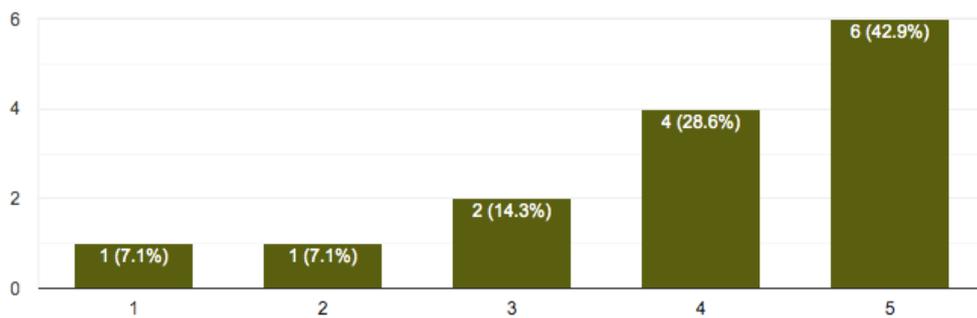
How satisfactory and engaging for you was the experience of participating in the Open Space conversation?

14 responses



Did you contribute actively to the conversations?

14 responses



If so, why? If not, why not?

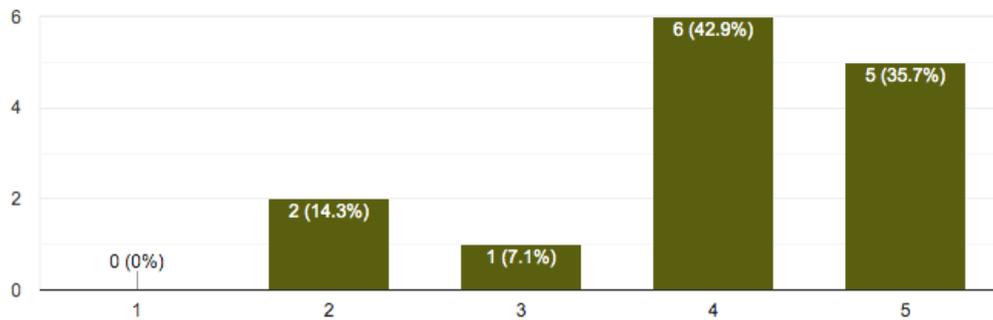
7 responses

I was facilitating the first project and people were able to offer interesting insights on actions that could engage deprived neighborhood communities
Because lack of experience compared to the other members.
I was interested in the topic
Lack of experience and English
initially I had the idea to organize this kind of youth exchange and it seems the others also had been thinking of the similar ideas. Therefore I was able to share my ideas and experience with the rest of the colleagues as well good practices.
I think I contributed actively because the projects were in my point of interest.
Talked when I had something to say, it happened that it wasn't as much.

To what degree do you feel the topics being discussed in the Open Space were relevant and interesting to you?

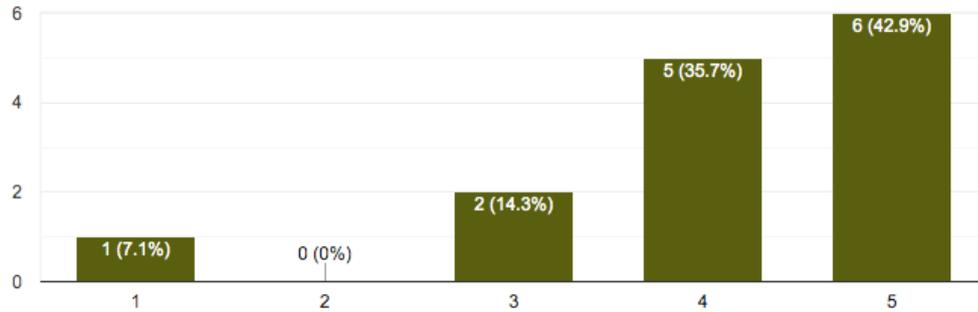


14 responses



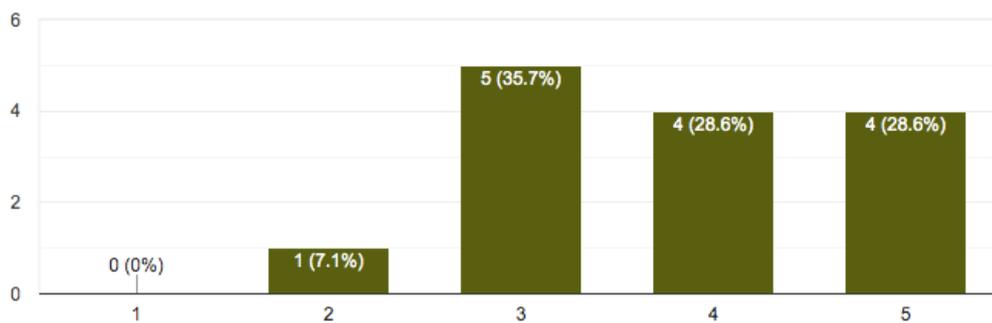
To what degree do you feel you had an influence in determining what issues were being discussed in the Open Space?

14 responses



Did everyone in the group participate?

14 responses



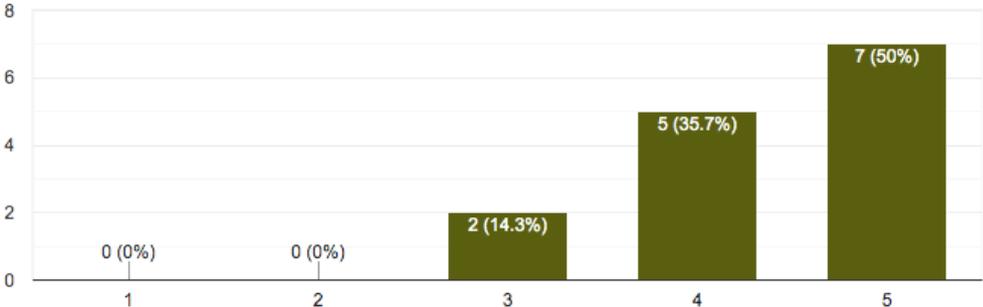
If few people participated, why do you think that was the case? If many people participated, why do you think that was the case?

6 responses

- Depending of the facilitation, there was more or less participation
- Well prepared, full of experience.
- I think most participated because they were interested
- Someone has a good idea and we listened him/her to explain the idea
-
- Sometimes people talked to give their input without considering if it was relevant or not, others didn't talk because they didn't want to actively participate in the conversation but just listen to what the others were saying

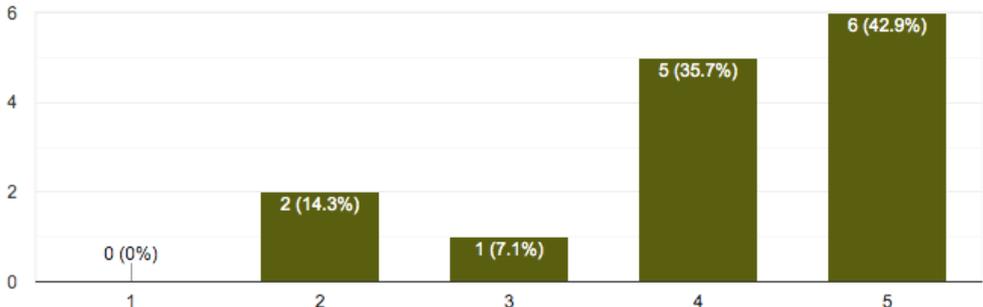
Were the contributions of all people equally valued, respected and listened to ?

14 responses



Do you feel the conversation led to new and innovative ideas?

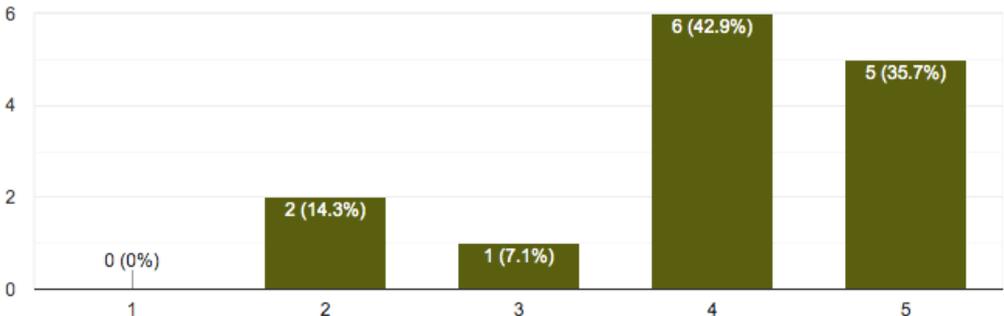
14 responses



To what degree do you feel the conversation will have positive results and impact in your future work?



14 responses



Can you describe how the activity may generate results for your future work?

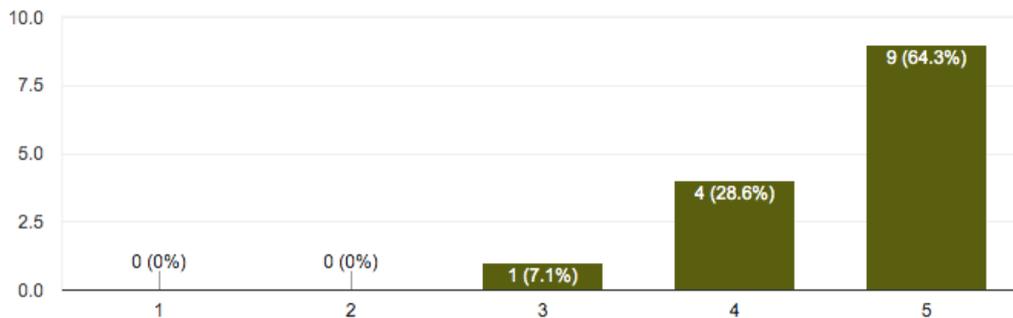
7 responses

New ideas and insights to support local initiatives and the project I promoted
More Confident in sharing my opinion.
Maybe we can implement a project
It was very positive. I helping in an organisation, I share with them what we talked about it. We got lot of opportunities to cooperate with another organisations.
-
We could use some of the ideas in planning future projects.
By implementing or just joining in the activities and the programs discussed.

How likely are you to apply the Open Space methodology in your local organisation?



14 responses



Transcripción de entrevistas

Entrevista 1 (Piero)

Can you describe how the activity may generate results for your future work?

First of all I want to use this kind of methodology for my work, because I think it is very important and efficient. Secondaly, for me is a positive result with great impacts because, sometimes, when we work on these arguments, when we work on these items, when we have discussions etc., etc. there are two kind of problems: the first is to manage the discussion; and the second, is the discussion can be boring. So, with these kind of methodologies we can handle both problems, because the

methodology is able to handle the discussions and at the same time it is not boring, it is interesting.

How do you think these methodologies can help you in your work?

In our organization we have to work with many different people, and sometimes there are problems to innovate our activities or to improve our team activities. So for me, I don't know if it is the same for all, I think these methodologies can help us improve our day works, can improve also the way to collaborate with each other in my organization. Because during these meetings we spoke about ESC, but for me, it is possible to speak about other arguments, and not only arguments but also tools, methodology and ways to work.

You mentioned these methodologies could improve innovation. In what ways?

The innovation to improve on our day to day activities, in the sense that we need to improve activities and in the sense of the efficiency, in the sense of the quality, in the sense of the time that we spend. I noticed that when we work in this way, lots of ideas are born, from all of us. So I can imagine using these methods with the people that work with me and I think that if I use this kind of work they can be have even more ideas, they can be more occasions to think and to create new ideas.

What does local organization work onto?

The name of our organization is "Opportunity Onlus", we manage a building that used to be managed by the mafia (You know Camorra, mafia, in Italy) then when they were sent to jail the building they were using was left for associations and non profit organisations. We are a non profit organization and in this building we make activities for children with few opportunities.

Entrevista 2 (Lise)

Sobre la metodología de World Café.

Estábamos tres personas y fuimos por diferentes mesas. Había cinco mesas, en la que había un líder que estaba fijo en esa mesa. Y cada líder era muy diferente en cada una de las mesas. Cada líder tenía su manera diferente de trabajar, de hacer las cosas. Por ejemplo, cuando estaba trabajando con Pedro, por ejemplo, nosotras cuando estábamos hablando no teníamos idea para empezar y Pedro estaba hablando muchísimo, nos estaba poniendo diferentes ejemplos y así era muy fácil para entender y para empezar a dar frases claves, para hacer el ejercicio y era muy interesante. A veces, te vienen ideas que normalmente no te van a llegar, por

ejemplo. Y bueno, había líderes, había gente de otras mesas que estaban como: “Dime qué crees tú y yo voy a copiarlo” y nada más, no estábamos hablando. Me sentía como: “Tú no eres un bolígrafo, solo para tomar notas”. A mí, por ejemplo, no me gustó eso. Había una falta de comunicación que, para mí, ese ejercicio es para que haya comunicación y para cambiar ideas y experiencias, pues en cada país hay diferentes maneras de trabajar, de expresar.

Entonces, había los grupos en los que la persona que estaba aportando mucha información...

Y otros en los que no

Y otros en los que no decían nada y solo tomaban notas.

Y a mí eso no me gustó. Yo, por ejemplo, intenté preguntar: “Pero, ¿tú qué ideas tienes?” y me dice: “Todo es escrito aquí; puedes leerlo y si tienes otras ideas puedes ponerlas aquí”. Ya pero yo no soy un Google para poner ideas solo. Yo puedo poner en Google palabras clave y solo copiarlas. Nada, no funciona, no me da nada, no voy a entender y estudiar nada nuevo.

¿Y en cuál de los dos formas de llevar la conversación tú participaste más?

Bueno, creo que es obvio (*ríe*). Si hay una comunicación entre las personas es más fácil.

¿En el grupo de Pedro tú participaste y aportaste ideas?

Sí, claro. He participado en todos los grupos. Con Pedro era interesante porque él ya estaba casi listo y nosotros teníamos que clarificar las cosas. Era un trabajo muy diferente porque era más de creatividad que, a mí por ejemplo, es muy importante porque yo me dedico a cosas de creatividad y por eso me ha gustado también ya que hay diferentes cosas de creatividad.

Me gustaría saber si en el grupo de World Café todas las personas fueron escuchadas y si las aportaciones de todas las personas fueron escuchadas por igual. ¿Tú tuviste la sensación de que en los diferentes grupos de trabajo se escuchaba a todas las personas y se valoraban por igual las aportaciones de todas las personas?

En casi todos los grupos nos estábamos escuchando y comunicando, pero solo las personas que querían hacerlo. Si no quieres hacerlo, no puedes...

¿Y la mayoría de la gente participaba?

Sí, una gran mayoría sí. Casi todos.

La persona que estaba facilitando animaba a la gente a expresarse? Pedía y preguntaba opinión

Bueno, no es en plan “¿Y tú qué crees?” no es en plan entrevista sino más en plan charla, más como de... *brainstorming* y cada uno decía su opinión sin preocuparse si es verdad o no. Nos escuchábamos todos.

¿Y a ti el tema que se estaba hablando te parecía interesante?

Sí, me ha gustado.

¿Te aportó algo valioso la conversación?

Sí, la experiencia. Y además he visto diferentes maneras de trabajar y de comunicar con las personas. Así, puedes ver cómo las personas son diferentes, eso tiene mucho valor, por aceptar a la gente, por aceptar las diferentes culturas, la cultura de cada persona, y aunque no estés de acuerdo, pero la aceptas. Y de valor... el conocer la experiencia que cada uno tiene, la experiencia de cada participante, y el hecho de compartir ideas.

Y además de la metodología, ¿aprendiste más sobre el tema en cuestión (application form)?

Sí, bueno... (duda). Ahora mismo no me acuerdo de todo... Pero sí que me sirvió, sí.

Lo que me interesa saber si estas metodologías sirven para el aprendizaje.

Bueno, creo que eso depende de la persona y del método de trabajar. Con Pedro, por ejemplo, sí aprendí mucho, pero con quienes se limitaban a apuntar palabras clave, pues no aprendí nada.

Entiendo, así que la manera en que la persona llevaba la conversación influía...

Sí, porque no es solo escribir palabras, es que si no comunicas...

Y para tí, ¿cuál es la diferencia que hace que unas conversaciones fueran tan constructivas y otras no?

La forma de comunicar. Algunas personas facilitadoras ponían ejemplos, nos hacía pensar, y el otro modelo, era como sin hacer nada, sin participar... Pero no se estaban dando instrucciones, era simplemente “Escribe eso y ya”.

¿Tienes la sensación de que surgieron nuevas ideas a lo largo del ejercicio? De 1 a 10

Un 10. Para mí sí que surgieron nuevas ideas, sí.

¿Cómo cuáles?

Surgieron nuevas ideas para corto plazo y para largo plazo.

¿Hay algo que haga el facilitador que crees que ayude a que se generen nuevas ideas y que se generara creatividad?

Sí, eso, el método de comportarse con la persona, que les hacía pensar.

Y en relación al Open Space, la metodología de hoy, ¿cómo ha sido tu experiencia hoy en el Open Space?

Yo estaba en la mesa con el proyecto de Bosnia y me gustó porque su proyecto es muy mío, lo siento como propio y me ha gustado porque lo siento como algo que me gusta mucho y me identifico con el proyecto.

¿De qué era el proyecto?

Lo de Bosnia, pues es una organización que tienen una marca de ropa para encontrar participantes que van a estar en un Boot Camp para hacer una línea nueva que se va a dedicar a “Europa unida y diversa”. Van a buscar gente que quieren dedicarse al diseño de ropa y da igual si estos participantes tienen experiencia o no y así los participantes van a ser enseñados cómo se hace el diseño y la marca de ropa va a tener una línea nueva y sostenible. Y así van a demostrar las ideas de Europa y mostrar las diferentes culturas. Esto para mí es muy interesante hacerlo. Y otra cosa que es muy importante para mí, por ejemplo, es que ahora en Bulgaria es muy difícil encontrar tu primer trabajo porque no tienes experiencia y hay pocas compañías que quieran contratarte si no tienes experiencia, pero como no tienes experiencia, ¿cómo vas a encontrar trabajo? Así, si has puesto en tu *portfolio* que te has dedicado con una marca y has hecho una línea siempre es bueno para tu *portfolio*, así te puedes encontrar trabajo más fácilmente. Eso sería muy bueno para los participantes. Y como nosotros teníamos ese ejemplo en Bulgaria, para mí sería uno de los ejemplos más importantes. Esto puede ayudar a los jóvenes a adaptarse mejor al mundo laboral porque tienen una primera experiencia real: pueden ver cómo funciona una compañía, una marca de ropa de verdad.

¿Y qué resultados han salido de la conversación?

Sí, eso de sostenible, que no sabíamos que una marca de ropa de España, pues Dulce nos ha hablado de una marca que hace ropa de material sostenible, y sería muy bueno por ejemplo si esta línea fuera sostenible. Así, no se van a usar solo las ideas de la línea sino también mantener el medio ambiente.

¿Y qué te llevas tú de esa conversación, qué te ha aportado?

Sobretudo, inspiración. Y motivación de hacer proyectos así de buenos. De apoyar a los jóvenes a adaptarse mejor en el mundo.

¿Y te llevas alguna idea que puedas aplicar en tu trabajo local en Bulgaria?

Bueno, en mi trabajo no porque mi trabajo es un poco diferente. Pero sí que pueden salir, sí.

¿Y las metodologías, las conocías?

Bueno, puede que sí pero nunca lo he usado, pero creo que algunas ideas de estos días sí que las voy a usar en mi organización en Bulgaria. Me ha encantado por ejemplo el primer juego con las preguntas [rompe hielos con preguntas imaginativas] ya que te permite conocer mejor a las personas que tienes en tu organización, porque nosotros en mi organización, por ejemplo, no nos conocíamos tanto más allá del “cómo te llamas y a qué te dedicas” sino también saber qué te gusta más... Pues alguna vez tú puedes conocer a una persona pero no sabes cada actividades que puede hacer... Por ejemplo, yo puedo conocer, pero tú no sabes si esto es así o no y si tú lo sabes, pues yo te puedo ayudar, pero si tú no lo sabes, no te va a servir para nada. Eso, con las preguntas, te ayuda a conocer más a la gente.

Muchas gracias.

Entrevista 3 (Maia)

How was your experiencia of the World Café and the Open Space Technology experience as a participant?

First of all thank you for this amazing opportunity. I would like to express my idea in terms of World Café and Open Space Methodology. I really Think it is useful because I myself as a Project manager often use these methodologies in our Project which we implement in Georgia, in a mobility Project, and I Think they are really fruitful, because of several reasons. First of all, they are fruitful because they help to cooperate more in terms of the specific topics and to boost the creativity and to find out more ideas, realistic and concrete ideas. And when we speak and share our experiences, as well as good practices, it could also be about sharing bad practices, so like that we can figure out together the Best solutions.

I Think it was really helpful not just for me but also for others. I know but some people had more experience buta ll in all it was helpful for everybody because I really learnt a lot from other participants when we are identifying things together. And personally I thought that to me it was like more inspiration and therefore, it was a really productive combination in the training course itself.

As for Open Space I really like this because it is like a Space where you can express yourself in the Best way, because you can feel relaxed, you can feel like free to express what you Think, what you really want to implement, and to find out more ideas and for me it was like these two activities had me to créate really good

partnerships, and I hope we really Work on these projects because we are very serious, and to me, the training it was all in all very helpful, thanks to these two activities.

Did the Project proposal evolved as a result of the Conversation? What was your take away from the Conversation?

Initially I had a few Project ideas in my mind. The first one was Youth Exchange, with a specific focus on intercultural dialogue which I really want to implement, and then I find out that there are lots of other participants who are really interested in these Project ideas so we became 6 countries suddenly, it was really fantastic cooperation. We agreed on everything. I shared my ideas, I felt that I was listened and that my ideas were appreciated. I was also was listing all these ideas, exchanging our opinions and ideas about it and we agreed. We agreed in terms of Action plan, as to how we are going to design and Work on the Project and we will start as soon as we go back. I am really happy for our cooperation. And now, the Project which was my proposal, is a training course which is focused on social inclusión, involving 8 countries, and so far we are like 3 countries, and we will include others as soon as possible, but the same experience about this Project... Because some of these organisations Work on youth exchanges in different countries, and I find out that some participants and some organisations had the same interests as we have, which is on social inclusión.

What was the first project about?

The first Project is a youth Exchange. Like dedicated to intercultural dialogue.

TRANSCRIPCIÓN DEL FOCUS GROUP DEL ESTUDIO DE CASO III: OPEN SPACE ONLINE EN ART OF HOSTING EN CASTELLANO

FOCUS GROUP OPEN SPACE

¿Qué resultados se llevaron de la reunión?

El concepto de que “lo simbólico y metafórico de que todos seamos coanfitriones” me “voló” la cabeza, pensé, “Claro así, debe de ser”. Gaba

Rodolfo: “Antes había participado en otras tecnologías sociales, como *World Café* y *Open Space*, y las había visto como, bueno, una dinámica, pero ahora las veo como: “Oye, **esta es otra manera, en tanto que abre un campo**, como lo ven los científicos de los átomos: cosas que aparecen cuando tú dices: “Yo tomo la palabra y me quedo hablando y hablando y hablando” frente a decir: “*No, aquí hablamos todos*”, y ahí se abren un campo: **a la inteligencia colectiva, a la imaginación, a que participe no solamente la mente, sino también la emoción, las miradas.**

David. Aja’, una forma de trabajar en la que todos puedan aportar.

Maite: **No pensé que** una cosa tan compleja, sencilla por un lado pero compleja por otro, como **un *Open Space*, pudiera resolverse en un ámbito digital.** Pensé: “¿cómo lo van a hacer esto, cómo es posible?” Me sorprendió que se puede, se logra.

Agustín: Eso es la habilidad de los anfitriones

Altamira: Para mí fue todo novedoso, una grata sorpresa. Lo que me llevo es **un sentimiento de compañía, de estar en el mismo barco, de conectar con gente, cada uno con sus experiencias pero con un entendimiento común,** y me aportó mucho el sentirme acompañada en mi momento personal. Eso es muy bueno.

José: Un aprendizaje fue lo simbólico de hacer a todos coanfitriones (en Zoom). Y cuando alguien salía en Zoom, antes de poder entrar a la sala de subgrupos, tenía que haber alguien en la sala de bienvenida. Y cada problema, tenía una nueva solución. Para el futuro, usar QiqoChat, y que los participantes contribuyan, no tener temor a eso.

David: El reto es que haya verdadero diálogo, que haya un verdadero intercambio. ¿Hubo algún momento en que experimentarais frustración por no sentirnos escuchados o escuchadas?

SEP

Agustín: Yo tenía un prejuicio con estas tecnologías, yo pensaba que uno no puede hacer conexión emocional a través de este tipo de tecnología. Y me he dado cuenta de que esto no es cierto. La gente sí se conecta. Es que yo le estoy hablando a esta

persona, aunque haya siete cuadritos en la pantalla, pero sí uno siente que el otro está recibiendo la conversación de uno. Esta era la razón por la que yo pensaba: “Esto no va a servir”. Pero ya no lo veo así. Ahora siento el interés de la gente en la pantalla, no como a veces en evento presenciales en que la gente se despista.

David: *¿Qué es lo que hace que se genere una conexión emocional? ¿Hubo algún momento en que os sentistéis especialmente escuchados? Que el aporte que estabas haciendo se recogía, o al contrario, que algo que otra persona decía te tocaba a tí. ¿Recordáis algún momento en que se produjera esa conexión y esa conexión de mucha calidad, y qué fue lo que lo provocó?*

Agustín: En mi caso, fue en la conversación del grupo que convocó Rodolfo sobre la “Economía de las oportunidades”. **Nada más empezar, hablé de un tema y la gente me pidió “Danos enlaces”, “Quiero saber más”, “Compártenos enlaces”, es un ejemplo muy preciso de un momento de sentirse muy escuchado.**

Maite: De lo que dijo Agustín, yo fui quien empezó a hablar, empezó a revolucionarme la mente porque lo que él decía es el tipo de cosas que yo quiero conocer, leer, y ahí es produjo una conexión emocional, fue un: *“Pucha, aquí hay un cuate que sabe mucho, y a mí me gustaría saber algo más”*. Fue esa identificación con esos valores míos.

Rodolfo: Para mí, tiene que ver con las **palabras de bienvenida** y los ritos de inicio que facilitan los anfitriones iniciales. Yo participo casi a diario en unos y otros grupos de Zoom, y no pasa esto. El que conoce la metodología de *hosting*, crea un ambiente, habla en un lenguaje, la misma música, el bailar, la propuesta que abre la reunión, abre un campo, en los participantes, nos abre. Como dice Humberto Maturana, conichear, yo te abro lo que pienso, lo que siento, lo tiro ahí tú te abres, y todo el mundo ve qué pasa. No hay una estructura del tipo: “El punto 1, l punto 2”, no es más tirarse al vacío, lo genera más la música de Jose, las palabras de bienvenida... La forma de abrir las sesiones de *Art of Hosting* son unas pautas neurológicas que marcan una impronta en uno para hablar, sentir, expresarse de una manera distinta. Yo no le hablo a mi mujer como cuando hablo con *Art of Hosting*. Es distinto! Y esto también transforma nuestra forma de ser... porque cuando yo hablo del estudio a hablar con mi mujer de pronto me encuentro que soy distinto. Aquí en Panamá decimos “hablar a *farrejo pelao*”, no soy muy consciente de la forma de hablarme con mi mujer porque hay mucho

David: Hay una serie de elementos en la música, en la invitación, los principios que compartió Agustín... Una INVITACIÓN que genera un CAMPO.

Altamira: A mí me pasó que, en la primera ronda, conecté muchísimo con el tema y la sala, y la manera de la persona que propuso el tema, esa seguridad, esa manera de expresar también influye. En la segunda ronda estaba en otra sala, y la chica nunca había estado y no había propuesto, y esa inseguridad de ella a mí me trasladaba esa inseguridad y no conseguí conectar. Esa seguridad y ese aplomo no se nota.

- La seguridad y la confianza con que se propone ese tema *

Mariana: Estuve sola en la reunión. Me interesaba el tema como para ver: “¿Alguien se va a sumar?”. Y hay se sumó, la *host*, y fuimos nosotras dos durante todo el momento. Y se generó algo que hasta ahora me acuerdo y se me hace la piel de gallina. Tuvimos una conversación tan hermosa que creo que algo va a surgir de eso. Fue tan fuerte la conexión, tan fuerte. Y después, en la segunda sesión, me sumé porque me llamaba la atención algo de la consigna. No sabía muy a qué iba a ese lugar pero me llamaba la atención algo de las palabras. Y era como un pedido de ayuda personal. El *host* decía que le ayudáramos a pensar determinadas cuestiones, quería montar una red de sostén emocional. Fue muy fuerte. En las dos salas en que yo estuve las conexiones fueron muy, muy, muy fuertes.

David: ¿Cómo fue esa conexión? ¿En qué consistía el pedido de ayuda y cómo abrió el espacio ese pedido de ayuda?

Yo soy docente, y el tema era sobre educación. Entonces, estábamos en nuestra salsa conversando las dos. no nos conocíamos, y fue empezar a poner a rodar ideas que teníamos. Fue una emoción en el hacer. Ir haciendo, ir emocionándonos a medida que íbamos haciendo: “Y esto, allá ustedes cómo lo llaman?”, “Ah, pues nosotros aquí le decimos así”.

El pedido de ayuda era acerca, planteaba una necesidad de cambio personal. La pregunta era: ¿Qué va a pasar de acá a futuro? ¿Cómo me puedo parar yo en de acá a futuro?” Yo pensaba que tendría que ver más con eso de salir del aislamiento y qué acciones vamos a hacer. Y en realidad tenía que ver con una cuestión más personal

y con una decisión de vida que estaba teniendo esa. Finalmente, ambas cosas terminaron juntándose.

David. ¿Y cómo fue ese salto de que esa persona tenía que tomar una decisión de vida a que se creara una red de apoyo?

Porque desde nuestro lugar aportábamos diferentes maneras o propuestas para que él pudiera llevar a cabo ese salto que quería realizar. Había gente que le decía: “Hacélo mañana así sin pensar”, y otros: “Más escalonado, más paulatino”. Fue desde la conversación, la red. Aquí estamos, y estamos aquí para ayudarte a pensar. Y eso, en realidad, nos ayudó a pensar a todos.

David: El que hubiera un tema apasionante en común generó la conexión. Y en el segundo caso, me pregunto si el que haya un pedido de ayuda abrió esa conexión. No trajo una propuesta sino un pedido de ayuda, una necesidad.

¿Visteis otros ejemplos de innovación, nuevas cosas que surgieron, cosas que quizás ninguno de los allí presentes traía preparado y surgieron en el momento? Algo nuevo, algo fresco... ¿Algún ejemplo de nuevas ideas o propuestas de valor que surgieron en el Open Space?

Para mí, en la sala de Educación, la idea es que sigamos hablando y generar algo España-Argentina.

Maite: Muchísimas. La posibilidad incluso de **encontrar ideas para reinventarme**. Estoy en un proceso de reinventarme mucho en mi trabajo. Me vinieron muchas ideas sobre lo que quiero ir haciendo. Fue muy importante para mí. Me interesa mucho dedicarme a trabajar en conversaciones y en áreas sociales, sobretodo que tenga que ver con temas de justicia social. Al oír a algunos de mis compañeros hablar sobre eso, me dió la posibilidad de verme ahí, de empezar a ver caminos hacia ahí. Mi propia vocación, pude entender mejor mi propia vocación. Libros, opiniones, que para mí fueron muy valiosas.

¿Dónde imaginas que podrían llevar esas nuevas posibilidades que surgieron?

A trabajar en Open Spaces, conversaciones, inteligencia colectiva en ámbitos en los que es necesario ponerse de acuerdo, encontrar vías para nuevas soluciones, nuevas posibilidades. Escuelas. Gobiernos. Empresas sociales. Me interesa mucho el tema de empresa social, cooperativas. Lo estoy parafraseando mal porque todavía no lo tengo resuelto. Más en ámbitos sociales donde a mí me gustaría trabajar más en ese, qué vamos a hacer ahora, de labor, de economía, de opciones vitales.

¿Qué imaginabas tú en la conversación que el Open Space y esas metodologías participativas puede aportar en esos entornos?

Ahorita en México se está dando la **oportunidad de trabajar con médicos que están en el punto de guerra. Yo soy psicóloga**. Ya ofrecí el Open Space ahí. Allí por ejemplo, en ese ámbito de médicos, en Los Pinos, en la ex-casa del presidente de México, están yendo ahí para descansar, y pensaba en hacer un Open Space con los médicos que están ahí reflexionando, tratando de calmarse, de relajarse. **Ahí me ví con la posibilidad de llevar esto a lugares.**

¿Más ejemplos de innovación?

Rodolfo: En mi caso, yo estoy **mudando mi servicio de coaching y seminario a una página web, ahora mismo estoy en eso**. Al comenzar a experimentar con *Art of Hosting*, está como la semilla de decir: “OK, cómo logro estructurar dentro de la página web un espacio virtual donde podamos practicar periódicamente *Art of Hosting*. Eso me tiene abierto a ver cómo concreto la idea en el sitio web. Pero eso va a venir. Van a venir eventos de *Art of Hosting* virtual, y resulta hasta más económico a nivel de esfuerzo y energía, pues yo tiendo a producir mucho intelectualmente y a crear muchas cosas materiales, y esto me permite a mí más bien, preparar preguntas, dejar un tema ahí, y anfitriónarlo. Me gustaría más bien, ojalá, que aprendamos cómo anfitriónar un tema y, por ejemplo, **a los médicos acá, mi hija es médico, podríamos contactar con ellos y preguntarles cómo anfitriónar con ellos. Hay muchos jubilados que no saben cómo hacer con el estrés**. Yo practico Chi Kun, que ayuda muchísimo con el estrés. Me faltaría un curso avanzado de *Art of Hosting* porque **en Panamá no he visto a nadie que haga *Art of Hosting* y me entusiasma mucho la idea de traerlo.**

David: O sea, ideas para incorporar esas metodologías a su propio negocio.

Gaba: Cuando leía la cosecha de los grupos (siempre me pasa que yo no me puedo salir de una conversación en la que yo estoy, me cuesta mucho irme, pero me dan muchas ganas de estar en todas, así que cuando leí todas las cosechas (actas), la de las Ecoaldeas, yo con solo leer la cosecha yo sé que ahí pasó algo poderoso. **El mero hecho de que intercambiaran todos los contactos, donde se reúnen, en España tal, en México tal, tengo la sensación de que no termina ahí el Open Space, uno no sabe lo que puede salir. Las ideas se van generando y expandiendo.** Uno no sabe lo que puede salir. Este mismo grupo (el *focus group*), esta cocina de adonde nos puede llevar, este grupo per se es algo práctico, poderoso, es una innovación. Percibo que todo lo que venimos hablando de escucharnos, esto ocurre también en el Open Space presencial: cómo plantea el tema el anfitrión, cómo va llegando las personas, cómo se las recibe. Son espacios generativos. Me acuerdo de la U (Teoría U) hay diferentes niveles de escucha. Y llegar a un nivel de escucha generativa es otro nivel, y hay grupos que sí están entrando en ese nivel de escucha generativa.

David: Surgió la propuesta, en el grupo de Ecoaldeas, de hacer un proceso de llamadas de *Art of Hosting* del movimiento ecoaldeano. Y en el grupo de Pobreza, pensaba en cómo podría crearse un proyecto de consultoría social, que lleve el *Art of Hosting* y la consultoría participativa a quien tiene menos recursos. Por eso es difícil dedicarse a la consultoría social, porque cobras menos que si es. No podría ser que beneficias a muchas personas y que paguen menos, o que paguen lo que puedan, o un esquema mixto según el cual quienes tienen más pagan más y quienes tienen menos pagan menos? Esto tiene un potencial brutal, ¿cómo sería si se democratizaran las herramientas y tuvieran acceso todos y no solo quienes tienen los recursos para pagarlo?.

Rodolfo: Aquí en Panamá hay una fundación que ayuda a mucha gente, él es psicólogo y estudia mucho lo social y me dice que le plantee un proyecto para entrar a la gente en todo esto de *Art of Hosting*, y lo hacemos. Solamente tenemos que encontrar la comunidad a la que queremos impactar, y podemos hacerlo 100% financiado a la gente. Así que está abierto a que lo hagamos cualquier grupo. No tiene por qué ser educadores o médicos, sino que también puede ser con indígenas, migrantes en la frontera que están mirando cómo pasar. Eso tenemos que sentarnos a hablarlo y ver cómo lo podemos concretar.

David: La formación para el liderazgo en esas comunidades, era la clave.

Agustín: Yo diría que, habiendo sido coanfitrión, me quedan varios detalles que me parece que son importantes incluir en la planeación, para que la experiencia de los participantes sea aún mejor. Hay cosas que sí se hacen en el espacio presencial que hay que cuidar en lo *online*. Ayer hicimos el encuadre demasiado rápido, y ahí dejas cosas fuera que luego se notan en el resultado de las conversaciones. **Hay que hacerle más énfasis a cuál es el rol de la persona convocante** [quien propone un tema]. **Pues hay gente que convoca un tema y se hace a la idea de que llegan ahí para dar cátedra sobre lo que convoqué. Y eso, es importante decirle: “Usted convoca, pero es para convocar una conversación en torno a eso, no para darle cátedra a nadie sobre ese tema”.** Si esos detalles a uno se le pasa, hay grupos en que eso **puede generar una experiencia en que la gente se siente no escuchada.** Y para esto la ley de los 2 pies o de la movilidad. Pues si alguien que toma la palabra completamente, hay personas a las que les da pena salirse, no se sienten capaces de dejar, se siente atrapada, pero es parte de la responsabilidad personal de cada cual, y decir: “Bueno, yo aquí no estoy donde quiero estar, no estoy recibiendo” **Hay que darle más énfasis al tema de cuál es el rol de la persona convocante** y a ese tema de la movilidad porque determina mucho cómo lo vivo, porque yo no tomé la decisión!

En las conversaciones en las que tú estuviste, ¿fue estilo “sentar cátedra” o estilo “conversación grupal abierto”?

Está en los resultados que presentaste de la encuesta. Hay a gente a la que le pasó. Eso sucede porque el encuadre no estuvo... faltó hacer bien ese encuadre. Si uno eso lo tiene en cuenta, probablemente no pase. El diablo está en los detalles. Y hay detalles que son rítmicos y que uno los pasa por alto. Para mí era importante haber tenido la agenda en ese momento inicial, en el documento donde teníamos en Google Docs tener la agenda, quizás no la agenda detallada de los anfitriones, porque los tiempos, en un Open Space, siempre hay una agenda, y nosotros no lo tuvimos. Eso ayuda a que la gente organice su tiempo y piense la gente en cómo va a responder a eso que nos están proponiendo. Fue fantástica la experiencia, como anfitriones, como participantes, todos lo gozamos, fue enriquecedor y nutritivo, y esto son aprendizajes, y me voy aún más contento escuchando todo lo que hemos compartido aquí.

Altamira: El tema de salirse de una conversación, a mí me pasó que, estábamos pocas personas, pero habiendo pocas o muchas, puede ser habitual que tengas ese conflicto como de salir, y si son pocas personas, aún más, porque, es algo personal

pero, mi pregunta es, ¿sería posible tener algún código que permitiera salir, como “mariposa”, sin esa carga emocional e salir, que parece como una falta de respeto a la persona que lo ha propuesto, para quitarle la carga?

A ver, que yo tengo las cosas claras y al final lo hago, yo salí. Y supongo que depende de la persona, pero éramos 3 personas, y de las que estábamos ahí, ninguna estábamos segura de quedarnos, y la persona que propuso el tema dijo: “Bueno, y si os vais las 3, ¿qué hago yo? ¿Yo me tengo que quedar sosteniendo mi tema?”. Ahí se refuerza más el conflicto, pues si son muchas personas y te vas no pasa tanto, porque ya se está sosteniendo el tema, pero si la persona que propone el tema, que además es nueva, y tiene falta de seguridad, pues ahí se da el conflicto y cómo se gestiona eso?

Gaba: Sí, creo que yo entré después que tú a ese mismo grupo. Yo creo que lo que dice Agustín, como venimos convocados por el *Art of Hosting*, pues se presupone que ya lo sabemos. Pero la presentación de los roles, a mí me encantaron porque es muy poético. Por ejemplo, lo de la ley de los 2 pies, las mariposas, pues ser muy específicos: “¿Qué significa esto? Que si estás ahí, no te gustó: te vas”. Algo que también pasa en los *Open Space* presenciales, es que la gente no se va, y es que tú si eres anfitrión te vas paseando por los grupos, y les puedes recordarles: “Recuerden la ley de los 2 pies”, y en ese momento la gente aprovecha y se va, se refuerza que no es personal, la mística de los roles, y la gente se siente más invitada a hacer lo que siente. Que como *hosts* nos paseemos y recordemos los mensajes, esto ayudaría también en un contexto virtual.

David: Se podría cambiar el significado de lo que significa irse de sala, que como decía Maite, es diferente en culturas anglosajonas, “Cierro la puerta, y adiós”, que en culturas latinas, que sea “No, no es que me vaya, es que estoy siendo mariposa, me estoy llevando el polen a la siguiente flor”

David: Hay sitios en los que igual la persona llega, y no tiene tanta intención de dialogar, sino que “he venido aquí a hablar de mi libro”, frente a “He venido aquí a plantear un tea, expongo, pero me abro también a lo que el grupo tiene que decir. ¿Cómo fue vuestra experiencia?”

Mariana: A mí no me pasó, en este de ayer. En las dos sesiones, se construyó la conversación. Pero sí he tenido opción de participar en otros, en los que caí en una conversación, y era “charlar acerca de una plantilla X que resolvía X cuestión”.

Entonces, a mí no me pasó particularmente ayer, pero sí pasa a veces, y ahí el host tiene que hacer una circulación y ver qué está pasando en la sala.

Maite: Yo siento que ahí hay una distancia entre lo presencial y lo virtual. Es difícil que una persona que plantea el tema, a nadie más le interese. Y más en un ámbito virtual, sí hay una parte en la que, sobretodo si no estás familiarizada con estos ámbitos de *hosting*, la gente sí se puede sentir un poquitico mal de que nadie se interesó por su tema. Y no sé si esa persona, a través del proceso de conversaciones, la vayamos perdiendo, que hay aun pequeño trauma emocional que se dio: “No hubo nadie a quien le interesara” o “El único que vino, se fue”, no sé en qué grado se pueda recuperar la persona que se quedó “con las mariposas”.

Mariana: ¿Y esto es diferente en presencial? Es decir, si alguien en una conversación se queda solo, también le impacta, ¿no?

Rodolfo: A mí me pasó, en la primera sesión, que era la primera vez que convocaba algo. Y en la primera, no llegó nadie. Pero yo creo mucho en esto de los campos, y que la vida te plantea situaciones. Si estás solo, si no llegó nadie (y yo he lanzado temas, conferencias, seminarios, y en algunos o no llega nadie o llegan tres gatos) y entonces si nadie vino, ahí la vida te está apuntando a otra cosa, te espejea, te dice: “Mírate”. Y esto me espejeó, me planteó preguntas y reflexiones a mí y a mi quehacer. Y ya estuvo. No hubo drama de ninguna clase. “Oh, me dejaron solo. He llegado aquí por priemra vez, y no llegó nadie. Me dio alegría cuando un anfitrión se sumó, fue un alivio ver que los anfitriones estaban pendientes, porque yo no sabía la metodología que sigue cuando estás solo, qué debes hacer, qué no debes hacer, y esa asistencia fue importante el notar que eso que había pasado ahí estaba bien, aunque yo etsuviera solo”.

Mariana: Es una percepción personal, no a todos nos pasa lo mismo. Eso tiene que tener con una fortaleza de espíritu. Eso le decimos en Argentina: “Te la bancás”. “¿Te bancás quedarte solo?”. “¿Te aguantás, el quedarte solo?”. No todo el mundo lo aguanta.

Cómo crees que te habría hecho sentir quedarte sala?

Mariana: Yo, hasta ahora, no he propuesto salas, luego tengo todavía el paso previo.

David: ¿Por qué no has propuesto sala?

Mariana: No lo sé.

David: ¿Quisiste proponerla en algún momento, pero algo te frenó?

Mariana: No, no... En general me pasa, que estoy dispuesta a escuchar el abanico de ideas... Yo siempre hago este repaso, que a veces se obvia (Y pensé: "Ah, no, ¡que no se olviden de eso!") que cada uno cuente de que se trata, y hacer ese recorrido (inventario, que lo llamamos en psicopedagogía) y conocer de qué se trata cada una para ver cuál me resuena. Y a partir de ahí, elegir, pero no me siento aún convocada a proponer.

David: ¿En qué sentido?

Mariana: No sé, no me surge. No es que no me convoque el tema de la convocatoria, porque si no, no habría participado, sino que no me convoca todavía estar ahí en el centro de la acción.

David: ¿Qué crees que tendría que pasar, o cómo tendría que ser, para que tú te sintieras convocada? Y no digo que sea un problema, que no te sientas convocada.

Mariana: Yo no lo siento como un problema. De hecho, yo siento que el ser el dueño de una sala, me quita la posibilidad de ser mariposa y participar en otras.

David: De quienes estamos aquí, ¿podéis levantar la mano quienes ayer propusisteis tema? [Hay 4 mujeres y 1 varón en el grupo en ese momento]. [Solo Rodolfo levanta la mano] . Y, cuando veías la agenda vacía, si convocaste, ¿por qué convocaste? Y si no convocaste, ¿por qué no lo hiciste? Cuando está la tabla vacía, y tú sabes que si tú quieres, tú puedes proponer un tema y si quieres vas a ser el anfitrión/anfitriona de

esa conversación, ¿qué diálogo interno tienes ahí en ese momento?

Altamira: Por falta de experiencia, en mi caso. Como era nueva, quería ver cómo iba la cosa. Primero, la confianza del espacio. Quería ver cómo funcionaba y si se hace otra, pues igual me lanzo. No puedo decir mucho más.

Rodolfo: Como yo no conocía qué iba a pasar después e poner la pregunta, yo pensaba que iba a poner la pregunta ahí, que todo el mundo jugaba a dar ideas, yo no sabía que tenía que estar como anfitrión de nadie, y yo veía cuando llego a la Sala 2, que estaba todo el mundo emocionado, y nos dicen: “Cada convocador, que explique su pregunta” y ahí yo me convencí y dije: “Ah, sí, esto es lo que es”. Ya cuando entré a la sala, pregunto si está claro lo que yo había preguntado y cuál era mi inquietud. Entonces, fue mi inocente, la participación mía, que son llevaba la expectativa de nada en absoluto. Por eso, me sentí súper asombrado cuando se planteó la importancia que tenía concretar un proceso, y despertó un montón de cosas dentro de mi red de contactos, que están detenidos ahorita por la cuarentena y que sé que se pueden activar tomando el teléfono, llamando, y ya lo hice ayer mismo, en plan: “Esto está en *hold*, pero vamos a poner esto en marcha”.

Maite: A mí me pasó, que no podía yo bajar un tema. Sí tenía ideas, pero nunca lo pude concretar y por eso no lo ofrecí. No me sentí con la capacidad de concretar sobre un tema que estaba un poco desenhebrado. A mí me pasó que Ana Paula propuso un tema que a mí me interesó muchísimo, pero después lo borró. En mi caso, es porque yo no lo tenía, lingüísticamente resuelto. Pero siento que había gente que sí lo tenía muy bien resuelto, y que yo habría participado ahí, y que luego se fue, y mi hipótesis, es que quizás pensó, es mi hipótesis, que nadie iba a querer estar ahí, que no le iba a interesar a nadie. Yo creo que esta parte de sentir que no vas a tener quorum y yo creo que eso es algo que para algunas personas (y yo me incluyo) es algo que detiene tu participación, porque es como: “Mejor le doy el espacio a quienes sí lo tienen resuelto”. Me gusta lo que dice Mariana, de que en el grupo al que ella fue, fue por alguien que pidió ayuda, luego yo también podría haber dicho: “Miren, no tengo resuelto el tema, pero me gustaría que me ayudaran”. Tal vez hubiera sido una cosa honesta de poner. Pero toda esa parte ya no son cosas emocionales, e ideas y anécdotas previas que no supera, no resalta... **Habría a lo mejor que pensar en algo que le diera seguridad a la gente como yo , que en un momento dado, no se animan. No sé, algo así.**

[Rodolfo Caballero se va]

Gaba: EN mi caso, yo sí he propuesto en algunos Open Space, pero me gusta primero ver qué hay. Por eso de que no me quiero perder nada, por eso me gusta primero ver qué temas salen, a menos que yo tenga algo muy fuerte a proponer, que yo necesite plantear algo, y me gusta ver antes qué va saliendo y si hay un tema interesante lo tomo. Y como ayer yo sabía que iba a tener una llamada, no propuse. Pero como ayer yo estaba en rol de aprender a facilitar un Open Space, como esa era mi objetivo principal de estar ahí, sentirlo y vivirlo. Y también, tu tema David, que también lo quitaste, yo pensé: “Yo voy a ir ahí”. Y eso no pasa en lo presencial. En lo virtual, la gente lo pone lo quita y la gente lo está leyendo.

¿Qué te gustó el tema que yo propuse?

Gaba: “Eutopías”. Eso me gustó. Puse un tema de “narrar lo del nuevo paradigma, contarlo con historias concretas. El potencial de la colaboración humana, ejemplificarlo a través de historias concretas, o de formatos comunicativos que lo muestren. ¿Cómo convertirías un *World Café online* en un podcast? Porque a la gente le hablas de procesos participativos, metodologías colaborativas, *Art of Hosting*, y te dicen, ¿entonces tú te dedicas a eso?

Gaba: Yo lo siento como la evangelización de la cultura colaborativa en las organizaciones, que está a años luz de suceder. Y sí está esta cosa de, no está tan sencillo comunicarlo, y las historias pueden ser muy poderosas.

David: Ya me contaréis si en Argentina, México, Colombia, se conoce más la facilitación? En España es algo que tienes que explicar mucho, en qué consiste. Maite, ¿tú también querías venir a mi tema? En mi caso lo borré porque quería ir de tema en tema. Ya había propuesto este tema en el Open Space anterior y sentía que quería tener mayor claridad, que no quería llevar una cosa simplemente para especular y solo proponerlo si lo llevaba aterrizado.

Me pregunto si aquí hay un tema aquí de género. Me ha parecido impactante, pues estamos 7 personas en la conversación, y la única que ha propuesto tema es el único varón. En el evento había un 75% de mujeres en el evento, y en el tablón de temas, veamos cuántas mujeres y cuántos hombres propusieron temas. Hay muchas cosas que se experimentan como una sensación subjetiva, como “No tenía muy hilado el

tema”, pero fíjate lo hilado que lo tenía Rodolfo, ¡no sabía ni que lo iba a facilitar! Pero espontáneamente tiene la seguridad de proponer. El Open Space se supone que es un formato súper libre en el que no hay ninguna barrera a la participación: “Tú, ponlo, pon tu tema, y si no lo has puesto, es cosa tuya”. Por eso, esta conversación me hace preguntarme si puede haber factores que sean estructurales, como de género, de edad, o si quizás de nacionalidad o étnicas, o un apersona que tenga algún tipo de diversidad funcional o discapacidad, o incluso nivel educativo... Todas las personas que estamos ahí, por lo que hemos podido ver, son de nivel socioeducativo alto. ¿Qué pasaría si llega una persona con un menor nivel? Con Rodolfo, hablábamos sobre la pobreza. Una persona que lo que le pasa no es que quiera hablar de la pobreza, sino que está en la situación de la pobreza, que es pobre, ¿se va a sentir con la confianza de proponer el tema? ¿Podría tal vez pensar “Yo no hablo bonito, como esta gente”?

Gaba: También introversión/extroversión, en el *Open Space*, yo siento que tanto a la hora de proponer los temas, como en la dinámica que se da en los grupos, es un factor importante. El estilo de preferencia de introversión/extroversión

Maite: De Myer-Briggs.

Gaba: Sí. Eso podría tenerse en cuenta ciertos principios de la dinámica, por ejemplo, que primero escribamos, y luego hablemos, eso ayudaría a balancear un poco estos estilos. Pero a la hora de proponer temas, eso es un reto. Los estilos de introversión/extroversión, hay unas preferencias naturales, el que es hacia la introversión, procesando internamente sus pensamientos y va a tardar más en mostrarlos. El proceso es exactamente igual solo que uno es afuera y el otro es hacia adentro, una es visible, y piensa mientras habla, y el otro, lo piensa internamente y luego habla. Entonces, esa dinámica se da también mucho en los grupos, que las personas con preferencia introversión van a ser los últimos que comenten, y si no se abre un espacio, quizás no comenten nada.

David: ¿Tú tienes más preferencia introversión o extroversión, Gaba?

Gaba: Yo extroversión. No extremo.

Maite: La idea de Gaba me lleva inmediatamente al Myer-Briggs, y hay una tipología que podría ser más alineada con este tipo de ambientes, más extrovertidos, intuitivos, más *feeling*, es una hipótesis que a mí me encantaría despejar, ¿Qué tipología estaba presente en este *Open Space*? Seguramente había muchos *intuitivos* y no tantos *prácticos*, muchos *feeling*, y seguramente muy *perceiving*. Sería bien interesante saber qué tipología está más alineada a este tipo e espacios.

David: ¿Cómo se podría investigar esto?

Maite: Pasando el test a todos. Y estoy seguro de que la mayoría serían FNMPs.

Gaba: Y a mí, el rol que asumes. Me queda clarísimo que las mariposas van a tender a ser más de *perceiving*, más divergentes. Y después está el otro rol, “el abejorro”, se va prestando, y también la manera como lo asumes, como anfitrión. Si tú eres más *driver* vas a ser este experto que quiere explicar y aterrizar rápido. Hay un montón de características que puede aparecer.

Maite: Alinear el Myer-Briggs, la preferencia, con qué perfiles se ven más atraídos por el Open Space.

David: Interesantísimo. Ni se me había pasado por la cabeza. Y después de pasar el test, correlacionar el resultado de la tipología de la personalidad con los roles que cada uno asume. O con cuestiones sobre si influye con la inclinación de una persona a proponer un tema, o a seguir en un grupo, o a estar moviéndose de un grupo a otro.

Gaba: Hay ciertos mitos acerca de ciertos tests, hay quienes creen que toda la vida eres igual, otros que puedes evolucionar a lo largo de la vida, y lo interesante sería es que todos los estilos se sientan invitados y participen, de modo que , más allá de que probablemente algunos se sienten más atraídos a tener una serie de comportamientos, cómo hacemos para que eso no cree sesgos, y cómo hacemos para que todos los estilos se sientan convocados, invitados y favorecidos.

David: ¿Qué contexto y condiciones invita a que todos los estilos se sientan

favorecidos e invitados a participar?

Maite: Primero habría que despejar la primera hipótesis, que es si realmente hay un estilo que favorece más esto, porque si no es cierto eso, esto del contexto y condiciones podría ser, estaría basado en la primera hipótesis. Estaría presuponiendo que realmente hay un estilo que se siente convocado.

David: Estamos hablando de las barreras a la participación. Estas son muy muy sutiles, y el *Open Space* es posible que sea engañoso, en el sentido de que genere una apariencia de perfecta igualdad de acceso a las oportunidades. [Muestra la tabla] 6 mujeres, 4 varones. Con una mayoría abrumadora de mujeres en el evento. 13/45. No puedes sacar una conclusión universal a partir de esto, pero es llamativo. Rodolfo dice: "Yo no sé, pero propongo". Y tú, Maite: "No tengo resuelta la cuestión lingüística". Y la persona que pidió ayuda, ¿era varón, mujer?

Maite: Mujer.

David: ¿Cómo podría hacerse para que el espacio fuera más inclusivo para los diferentes perfiles de personas y los diferentes estilos? Por ejemplo, incidir en que los temas no tienen por qué estar redonditos y perfectos, remarcar que lo importante es la pasión que sientes por el tema, que sientas un llamado, lo de dejar un tiempo de reflexión individual, con música, para que alguien pueda sentirlo.

Maite: Para mí lo que expresa Mariana, me resulta muy novedoso. ¿Qué alguien pidió ayuda? Yo no sabía que eso se podía. Igual en la propuesta de la consigna, no era leída como un pedido de ayuda, pero cuando entrabas, te enterabas de que era un "ayúdame a pensar esto" pero en la consigna inicial no lo sabía. Era la propuesta 2, de Cecilia Soriano.

Gaba: Interesante la sala que comentas, la de la "Sabiduría Ancestral", que fue propuesto por un tema que no conocía el *Art of Hosting*, y propuso tema, y cuando yo llegué, él me dice "Te escucho". No le salía eso de llegar y plantar su tema. Y yo le pregunto: "No, te escucho yo, cuéntame", y si no le pedías que te contara su historia, no lo hacía. **Hacen falta algunas herramientas para sostener el espacio.** Y sí que llegaba gente, sí había gente, pero como no había una presencia, una propuesta, pues

había como que sacárselo a la fuerza. Eso podría ayudar para que esos espacios sean poderosos. Es decir, que una vez que ya propusiste, pues ver cómo puedes ayudar sin intervenirlo. Si cuando tú llegas, si la persona tiene una pregunta, ya invita a que pase algo más. Pero una pregunta distinta. Una pregunta que sea más que “Dime lo que tengas para decir sobre tu tema”. La persona se sentía como débil, insegura, no sé qué voy a decir ni qué tengo que hacer y esta persona había propuesto un tema.

Altamira: **Podría haber algunas herramientas generales disponibles para los anfitriones, por si se quedan así por inseguridad. Unas herramientas generales que puedan estar disponibles para los hospedadores, como muletillas.** Unas herramientas de las que echar mano nunca vendría mal, pero no tengo ni idea de cómo hacerlo.

Maite: Lo que dice Gaba, que antes de iniciar, hacer un recordatorio y una invitación para hacer una oferta de tema: **“Recuerda que si quieres hacer una oferta de tema, no tiene por qué ser algo terminado. Puede ser una petición de ayuda. Si ofertas un tema, es importante que primero lo aclaras con el grupo, y después que escuches al grupo, pero sí empezar explicando de qué se trata”.** Y dar una serie de instrucciones y características para que la gente se anime a hacer su oferta.

Mariana: Me sirve esto de pensar en cuál sería el encuadre para abrir una sala o para proponer una sala. Pensando en lo de Myer-Briggs y las personas que circulan por ahí, o las que son introvertidas y no se animan, pues estas palabras de aliento siempre sirven, sumadas a las herramientas que sugería Altamira.

David: A mí, la conclusión a la que me llevó el Open Space y el World Café (y por cierto, estas metodologías no fueron seleccionadas a priori, sino que fueron el resultado de un filtrado partiendo de cien metodologías) y fue, que, dentro del mismo método, había diferencias muy sustantivas entre la calidad de la comunicación en una ronda y en la siguiente. Por ejemplo, dentro de la misma metodología, una misma persona en una ronda dice “En una sesión me sentí muy escuchado y en la siguiente no me gustó nada”.

Altamira: A mí me sorprendió que hubiera tanta diferencia entre mi experiencia en la primera ronda y en la segunda. En la primera fue todo muy rodado, y estaba todo super claro. En la segunda ronda, no estaba ni claro el tema, no tenía tanta claridad, y elegí la sala en la que éramos pocos y la persona estaba insegura con el tema, y ya

me generó algo a mí también... y no encontré mi lugar, y tuve un sinsabor. No volví a encontrar esa experiencia.

David: ¿Y cómo fue la diferencia de “sabor” entre la primera y la segunda ronda?

Altamira: En la primera tomé un montón de notas, me llenó un montón, conecté mucho con el grupo, sensaciones muy positivas... y en la segunda me sentía perdida, no sabía si me interesaba algún tema en realidad, cambié de grupo pero la nueva persona no me transmitía... Pasó así. Me quedé con una sensación de que en la segunda ronda no me había llevado nada. Muy diferente la experiencia. El primer tema fue el de “Abrazar la incertidumbre”. Que a mí, a nivel personal estoy ahí, y es que lo podría haber propuesto yo. Era mi tema.

David: ¿Ves alguna diferencia de qué fue lo diferente entre el primer y el segundo caso?

Altamira: Puedo apreciar la diferencia que había en mi sentir. La cosa es como tú sientes, y mi primer sentir fue muy clara, estaba enchufada directamente, y en la segunda, como tenía dudas, de que no estaba resonando con ningún tema, generó todo lo que generó. O quizás estaba más cansada mentalmente...

David: Para las demás, ¿fue también diferente la experiencia en las diferentes rondas?

Maite: Para mí, hay dos factores importantes: el **tema en sí** (que el tema me agarre, y la forma en como se expresa, la elección de las palabras) pero ya una vez estás dentro del grupo, tiene mucho que ver el **facilitador**. En mi caso, el facilitador, no sé qué pasó que se perdió, se fue, nos quedamos ahí todos huérfanos. Así que creo que también escoges mucho por quién lo está ofertando, por su reconocimiento y trayectoria. “Ah, Fulanito de Tal, que trabaja en esto, que hace esto”, pero, una vez que estás dentro del grupo sí depende mucho del facilitador: lo que te dice, cómo te lo dice. Coincido con lo que dice Altamira, y ahí sí que está difícil interferir en eso, pues hay gente que tiene mucha más capacidad y gente que no tiene tanta capacidad de atraer, de ser explícito, de abrir la conversación. Ahí sí creo que depende mucho de la persona, esa es mi experiencia.

David: O sea, que la experiencia de la conversación dentro de la sala a la que vas, la cualidad de la conversación, va a depender mucho de la persona.

Maite: Sobretudo al principio.

Gaba: Del grupo completo. El grupo completo puede darle la vuelta, puede ir creando una forma determinada de comunicarse, puede ir cambiándolo y creando un espacio diferente. No es solo el anfitrión o el facilitador, es todo el equipo que llega. Y el tema, claro, la pasión... Qué tanto no lo vas a querer soltar. David, tengo una pregunta, en el estudio que tú tienes, ¿hay una diferencia entre rondas?

David: Tiene que ver con esta conversación me agarra , quiero aportar... Si eso depende del método, o si depende de otro factor. Aquí está diciendo Maite, mucho, que depende de la persona, incluso del estilo. Entonces mi pregunta es si podemos ser más específicos, ... ¿cómo puede ser tan distinta la experiencia entre una conversación y otra, entre una ronda y otra, si estamos dentro de un mismo método? ¿Qué factores

Gaba: **Los anfitriones marcan mucha diferencia.** Yo he participado en algún *Open Space* con *hostess* que no venían del *Art of Hosting* no tenían tan masticada la experiencia de como se vive en un *Art of Hosting* , y en algunos casos es como una ametralladora depende de quién la agarre. En esos casos la experiencia fue más regulada, más dirigida, nos llevaban adonde les gustaba, nos dividieron como quisieron, se salieron de la metodología y ellos nunca se dieron cuenta de ello. Entonces los *hostess* principales también van cultivando este espacio para que genere...

David:¿Cómo?

Gaba: Soltando el control, diría que es lo primero, y sosteniendo.

Maite: Probablemente el que oferte el tema no necesariamente tiene habilidades de facilitador, y a lo mejor el grupo, como decía Altamira, sí tiene la expectativa de que quien está soltando el tema [el proponente] tendría que haber fomentado la participación, escuchado, etc. algunas competencias que no necesariamente tiene el que va a ofertar el tema. Y ahí puede haber una falta de sintonía entre lo que el participante está esperando, y lo que la persona que ha propuesto el tema ofrece, pues no necesariamente tiene por qué estar capacitada, en escucha activa, resumen. Ahí puede haber un...

David: ¿Un desajuste de expectativas?

Maite: Sí

Altamira: En mi caso, yo no lo viví como una expectativa de que el hospedador tuviera unas características de facilitar. En el primer grupo, ni siquiera recuerdo quién era el hospedador. A mí lo que me llenó en el primer grupo era el acogimiento de la sala, porque estábamos todos a una. No me llevé el que el que la persona que lo había propuesto había creado ese ambiente, sino que se dio. En la segunda ronda, sí que es verdad que éramos menos, entonces el grupo se sostenía conmigo y la otra persona, no había ese “sostenerse grupal”, y yo me focalicé más en la persona que había propuesto el tema. Y sentí ese vacío, de que no es tanto el que propone sino lo que se crea.

Mariana: Estoy de acuerdo en que el *host* tiene que tener conocimiento de algún tipo de facilitación para, por lo menos, “abrir campo”, para proponer. Y esto mismo que estoy planteando, me lleva a plantearme si no llega a ser como endogámico, es decir, que si no somos facilitadores, que si no tenemos estas herramientas no vamos a poder abrir sala, o si abrimos sala no van a ser exitosas, me quedo con esa cuestión...

David: Yo también.

Gaba: Y **está este rol del “facilitante”**, que justamente llegas a una sala y ayudas a que se dé una conversación desde tu rol de participante. Quizás nos falta un animal...

David. Cuál sería ese animal? ¿O cómo sería? ¿Qué cualidades tendría?

Maite: Una golondrina. Alguien que, en un momento dado, si el ofertante de tema no.... que no tiene por qué tener esas habilidades conversacionales... ¿Por qué? Si simplemente está aportando un tema... Pues no sé si la gente puede tener la expectativa, tal vez inconscientemente, de que el ofertante deba de estar fomentando y facilitando ... y ahí es donde yo veo el problema. Habría que preguntarle a la gente si el proponente del tema, pues ver qué expectativa tiene la gente respecto a quien convoca. Yo siento que, en mi caso, conocía al ofertante de la sala a la que fui, y ahora que lo pienso, si fui fue también porque sabía que él es un facilitador. No sé, ahí tengo dudas.

David: ¿Por qué el que él fuera facilitador fue importante para que tú eligieras acudir a su sala?

Maite: Porque sé que va a facilitar una conversación, y no solamente a presentar un tema. Puede ser muy interesante, el que un tema puede ser muy “padre”, y me gustaría escuchar, pero también me gustaría también participar con mis ideas, y por eso es mejor si hay alguien que facilite.

David: Claro, la cuestión es que tú ahí tienes una expectativa de participación. Pues hay veces que a ti te llaman para ser facilitador de un evento en el que la gente misma no espera participar. Gente que no viene con una expectativa de participar, sino de estar pasivamente, entonces ahí no vale que te digan: “Necesitamos una dinámica rompehielos”, ahí necesitas casi un “buque rompehielos” porque la gente no estaba mentalizada de que se la iba a pedir que participara.

Maite: No lo sé, habría que probarlo.

Gaba: Alguien me dijo (en relación a otro evento): “Es que yo no sabía que iba a tener que hablar. A mí no me gusta hablar con gente que no conozco”. No era en un *Open Space*, era en otro contexto, y se esperaba algo como un *webinar*, no esperaba tener que expresarse.

David: ¿Es posible que haya personas del tipo extrovertido, que se siente cómoda hablando con gente que no conoce, expresando sus ideas, soportando la tensión de la divergencia de opiniones... y podría ser que las personas más tímidas, más introvertidas, que se sienten más lejos de la dinámica de grupos... sean excluidas por la dinámica de grupo?

Maita: Habría un perfil que a lo mejor no se siente tan atraído, gente que es introvertida, que es más práctica.

[Se despide Altamira – “Gracias por estar aquí,]

David: Todo me lleva a plantearme la pregunta de, ¿cómo se puede generar un ambiente que realmente sea inclusivo? Para las personas más tímidas... En el *World Café* pasaba que había un 85% de mujeres y ellos, los hombres, se sentían incómodos con preguntas muy dirigidas a la expresión emocional: cómo te sientes, comparte, expresa tu vulnerabilidad... Los hombres pensaban: “Esto no es para mujeres, esto no es para mí”. Se pensó a partir de esto que igual era importante incluir varones (diversidad) en el grupo motor, modificar las preguntas, etc.

La hipótesis temporal del año pasado era que importa mucho el estilo de facilitación, no solo el método. Es decir, que podría ser que un mal método, con buenos facilitadores, te salga bien, y un buen método, con un estilo de facilitación que es contrario a los principios, no te lleve a nada. Cuando has dicho, Mariana, que no sé si sería un poco “endogámico”, pues no sé si no sería cuestión de democratizar este tipo de habilidades para gente que no quiere ser facilitadora pero sí quiere tener herramientas para la participación. Una formación basada en el entendimiento, no en el consejito. ¿Qué es la sabiduría grupal? ¿Qué es lo que pasa cuando le pides a las personas que participen? Es una cultura que no tenemos o que no está extendida. En la comunidad de *Art of Hosting* son valores que están sobreentendidos... de hecho, la manera de demostrar que hay muchos valores sobreentendidos sería actuar de una forma en que los rompes, como por ejemplo, imagina si un anfitrión llega y empieza a hablar y a hablar, o que dice “No, ese tema que propones no se puede

hablar”, o bien, “¿Por qué no juntáis estos dos temas?”. Sería algo que no se daría de paso....Pues eso, una formación para la participación.

Gaba: Bueno, para eso está pensado el programa de *Art of Hosting* como tal, como experiencia. Sin embargo, yo también he visto que puedes salir del programa después de 3 días y todavía no estás como embebido en esa manera para abrir estos espacios. Dependiendo de dónde vengas, no solo de tu mundo profesional sino personal, va a hacer qué tanto se acomode a tu estilo, y cómo haces para honrar esos valores desde la práctica, eso es un buen desafío. **Creo que el *Art of Hosting* ayuda justamente porque ese espacio va sosteniendo el soltar, soltar, soltar, y crear espacios muy generativos pero tampoco hay garantías.**

Mariana: Yo les voy a hacer una confesión. **En Argentina el *Art of Hosting* está visto como algo elitista.** Yo participo en educación en un montón de cosas, y cada vez que quieres hacer algo de facilitar, y nociones que tiene que ver con lo ágil, lo miran raro, lo miran raro... **Es como: “¿Vos de dónde sacaste plata para estas habilidades y distinciones?”.** Esto se pega mucho con esto que dice David, de que son “poco sociales”, y lo que me hace mucho sentido mientras les escuchaba hablar es ... Yo uso mucho Facebook, y si me fijo en los grupos de Facebook en los que tienen que ver con estas dinámicas, somos siempre los mismos los que estamos. He sentido la necesidad de socializar esto y que sea más accesible. Para nosotros, acá con esta cuestión de tanta inflación que tenemos, y que el dólar se nos dispara, son inaccesibles los cursos estos para la mayoría de nosotros.

Todos: Muy interesante.

David: Me quedo, en el puente entre los métodos de diálogo sistémico y el estilo de liderazgo. Estamos hablando de un estilo de liderazgo que multiplica las oportunidades de liderazgo. Pero ahí puede haber una formación para el ejercicio de ese tipo de liderazgo. El método te permite que eso ocurra, pero no lo garantiza. Lo facilita, pero no es automático. Y lo que dices, Mariana, de que esto de las “artes participativas”, sean elitistas, que tengan barreras de entrada tan fuertes, nos tiene que hacer pensar muchísimo. Nos tiene que hacer pensar muchísimo. Igual la participación es un privilegio social. Bueno, en verdad, lo sabemos que lo es. Es el privilegio de que tu voz cuente.

Maite: Pero queremos que sea participativo, que todo el mundo pueda sentirse bien en este tipo e opciones.

David: Por descontado.

Gaba: En México lo siento diferente. En México ha sido mucho de la mano de las ONGs, de causas sociales, y el año pasado que compartimos la formación, con toda la comunidad, y llegamos más a estos *coaches* de organizaciones con fines de lucro,

y creamos una posibilidad de llevar el *Art of Hosting* a otros espacios... Los que estamos en este llamado somos un híbrido entre quienes trabajamos con ONGs y quienes trabajamos con organizaciones con fines de lucro. Es chistoso, porque aparece una tensión en la diversidad. El primer día es... uff hay cuestiones muy sistémicas, desde la alimentación, los rituales, de los baños, y de las reglas, que pertenecen a contextos diferentes. Luego se termina dando y es muy poderoso, y es muy poderoso. La mayoría, en esta última, eran de organizaciones y había una minoría de ONGs. Y estamos moviendo los mundos de una manera muy interesante.

David: Dices, ¿Cuándo juntas empresas y ONGs?

Gaba: ¡Claro! Me refiero en el contexto de la formación en *Art of Hosting* de tres días y medio, residencial en un pueblito de México

David: ¿Qué tipo de tensión era esa tensión?

Gaba: Lo primero es esta cuestión de los egos. Lo primero es esa cuestión de “Yo esto ya lo sé”. Y había dos miradas: la del “hippy” y la del “burócrata materialista”. Convivían dos fuerzas y ninguna de las dos es real. En algunos de los ejercicios incluso se separaban. Y fue buenísimo porque en el *Proaction Café*, alguien planteaba: “¿Cómo arranco mi negocio?” y todos los de las ONGs llegaban y le rompían la cabeza.

David: ¿Cómo le rompían la cabeza?

Gaba: Se generaba una dinámica, estábamos hablando del negocio, la estrategia, y llegan dos participantes y se sientan, y empieza a parecer algo que empieza a ser como mágico, esa integración, de esa diversidad de mundos y miradas tan diferentes.

David: Muchas gracias por todo lo hablado. Me comprometo a compartir de vuelta con vosotras de lo aquí hablado y también para ver si lo recogido contiene sesgos. Cualquier propuestas para seguir conversando, por mi parte está abierto porque además da sentido a mi investigación.