

EL DIALOGO APRECIATIVO EN EL PROCESO COMUNITARIO INTERCULTURAL (PROPUESTA TEÓRICO-PRÁCTICA)¹

Daniel Zaidam

Sociólogo/Mediador

Instituto Universitario de Investigación sobre Migraciones, Etnicidad y Desarrollo Social (IMEDES)-Universidad Autónoma de Madrid

Contacto: danielzaidam@gmail.com

¹ Agradezco, a Fernando Pérez, a Pilar García, a Miguel Rodríguez y a Tatiana Cordero, mis compañeros del IMEDES, la reflexión conjunta que posibilitó este documento-propuesta. Confiamos en que estas páginas sirvan a la aplicación de la propuesta y, a la vez, a su natural desarrollo. Doy igualmente las gracias a Manuel Martí Sánchez (Universidad de Alcalá) por sus comentarios a las sucesivas versiones de este escrito.

ÍNDICE

Resumen.....	1
I. INTRODUCCION	2
II. DIALOGOS APRECIATIVOS(DA)	4
1. ¿Qué son los DA y sus objetivos?	4
2. Fundamentos epistemológicos del DA.....	6
2.1. Teoría de la construcción social	6
2.2. Psicología Positiva	7
3. Metodología	8
3.1. Etapas, secuencias y principios	9
3.2. Preguntas apreciativas	10
3.3. Ejemplos de preguntas apreciativas.....	11
III. EL DA EN LOS CONTEXTOS COMUNITARIOS LOCALES	12
1. Las estructuras comunitarias y los desafíos que se colocan	12
2. Entre lo Público y lo Privado.....	13
3. Estudio de un caso en un equipo de intervención comunitaria.....	14
4. Propuesta practica del DA en una intervención comunitaria intercultural	16
4.1. El DA y la Mediación en los espacios comunitarios de relación.....	16
4.2. Arquitectura de las preguntas apreciativas	18
4.3. Aplicación del ciclo de las cuatro etapas del DA	20
IV. FINAL	22
1. Síntesis.....	22
2. Recomendaciones y líneas de futuro	23
BIBLIOGRAFÍA.....	25

Resumen

El Diálogo Appreciativo (DA) es una nueva teoría del cambio con una visión sistémica que busca lo mejor de la gente y sus organizaciones. Es un camino hacia la innovación positiva en lugar de a la negatividad y la crítica. Uno de sus pilares es el diálogo, como lenguaje positivo, que busca en la memoria historias de éxito para afrontar situaciones difíciles. El DA se aplica en varias áreas organizacionales y en temas amplios y complejos como el desarrollo comunitario y la resolución de conflictos. Este artículo es una propuesta del DA para facilitar conversaciones entre todos/as los que viven y trabajan en el barrio, para que se sientan pertenecientes a él y expongan ideas de cómo desean que sea.

Temáticas clave: Núcleo positivo de la comunidad, Interculturalidad, Búsqueda colaborativa para la gestión del cambio, Entrevista apreciativa, Innovación positiva, Lenguaje positivo.

Abstract

Appreciative Inquiry (DA) is a new theory of change with a systemic view of seeking the best in people and their organizations. It is a way of using positive innovation rather than negativity and criticism. One of its pillars is dialogue as positive language, which searches memory bank success stories to deal with difficult situations. In any conversation the questioner is the guide. If we insist on what is not working, it will be installed, but if we focus on the strengths, they will appear. The DA is applied in various organizational areas and in large and complex issues such as community development and conflict resolution. This article is a DA proposal to facilitate discussions between all who live and work in the neighborhood, to encourage a sense of belonging and to put forward their ideas of how they want it to be.

Key thematic: *Positive community core, Interculturality, collaborative search for change management, Appreciative interview, positive innovation, positive language.*

I. INTRODUCCION

Este artículo presenta los presupuestos teóricos y metodológicos del Dialogo Apreciativo (DA) y su aplicación al desarrollo comunitario. Se trata de un paradigma de comprensión para formular el conocimiento y la visión del cambio en la comunidad. En cuanto concepto y enfoques el DA sostiene que las organizaciones son sistemas organizativos creados por el hombre como solución a sus problemas.

Los modelos tradicionales de planificación e intervención social a menudo están orientados hacia los problemas. Su punto de partida es la formulación del "árbol de problemas". Es decir, un estado de situación no deseable, necesidades no satisfechas u oportunidades por aprovechar, que pueden ser abordadas mediante la formulación y ejecución de proyectos públicos o privados.

Estos modelos tradicionales son esenciales para conocer el contexto donde se va a intervenir. Sin embargo, conllevan el peligro de ignorar la escasez de recursos que, a menudo, hacen inviables las respuestas a las necesidades identificadas.

Actualmente, la crisis económica y el menor protagonismo del Estado del Bienestar han incrementado las situaciones sociales problemáticas y, con ello, la necesidad urgente de encontrar nuevos modelos de diálogo que impulsen consensos y compromisos sociales por parte de los protagonistas de la comunidad, organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas y la ciudadanía.

La pregunta es entonces cómo responder a esta nueva situación emergente.

Desde la perspectiva de los DA, la respuesta es la reformulación de los modelos y prácticas tradicionales avanzando hacia procesos generativos. Es decir, añadir a las propuestas tradicionales de un complemento que permita a los ciudadanos reconstruir sus centros de experiencia. De este modo, las actividades y diálogos focalizados en la construcción social de la realidad asumen una importancia significativa, no solo como antecedentes de temas generales, sino también como puntos de partida de construcción de procesos de búsqueda que favorezcan el cambio de las situaciones problemáticas.

Con esta meta como guía, la novedad de esta propuesta metodológica consiste en un modelo de trabajo que combina los objetivos y la sistematización de un proceso de intervención en el ámbito comunitario con el DA. Este modelo busca propiciar nuevas formas de participación y de organización de una comunidad a través de una forma de dialogar enfocada a la búsqueda de experiencias positivas de apoyo, de colaboración o de buenas prácticas existentes en la comunidad.

En el marco de un proceso de desarrollo comunitario intercultural se propone esta nueva metodología operativa en los diferentes espacios comunitarios de relación o en otras estructuras formales existentes en la comunidad.

El primer ensayo/reflexión de este modelo se ha realizado en el interior de un equipo de IMEDES hecho relevante y positivo que permitió reflexionar y avanzar con esta propuesta y explorar sus grandes posibilidades de aplicación en el contexto comunitario.

Este artículo se estructura en dos partes, una parte teórica y otra, de carácter aplicado. La primera se presentan los presupuestos teóricos y metodológicos del DA y su impacto en las organizaciones y en el proceso comunitario, desglosados en los siguientes contenidos:

1. Definición del DA.
2. Fundamentos epistemológicos.
3. Objetivos.
4. Metodologías: Las preguntas apreciativas y las cuatro etapas del DA como herramientas que sostienen el modelos.
5. Tareas, objetivos y metodología de la aplicación en contexto comunitario.

La segunda parte es una propuesta de la metodología DA aplicada a las diversas iniciativas sociales o estructuras comunitarias existentes en el ámbito comunitario.

Se finaliza con la síntesis, recomendaciones y líneas del futuro.

II. DIALOGOS APRECIATIVOS(DA)

1. ¿Qué son los DA y sus objetivos?

Los DA son una visión global y un conjunto de principios y creencias relacionados con el funcionamiento de los sistemas y organizaciones humanas. En cuanto concepto y enfoque, se basan en las llamadas nuevas ciencias del pensamiento y la comprensión de una visión global, como la teoría de la complejidad, la teoría del caos, la física cuántica y los sistemas de auto-organización.

No intentan, en modo alguno, constituirse en método único, sino captar la realidad de las organizaciones como sistemas afirmativos y complejos, en sus diversas conexiones, mediaciones y condicionamientos. Sostienen que las organizaciones son sistemas afirmativos de aprendizaje y creatividad, creados por el hombre para la solución de sus problemas (Cooperider, 1990)

El inicio de la experiencia se produjo a finales de la década de los ochenta, en una Clínica de Cleveland, por un equipo de consultores de la *Case Western Reserve University*, dirigido por David Cooperrider². El proyecto consistía en análisis de los factores que contribuían al funcionamiento eficaz y eficiente de la clínica. Aquí es donde se utiliza por primera vez el término "*Appreciative Inquiry*" (Indagación Apreciativa).

Según esta teoría, los elementos que dan vida a las organizaciones son más sus aspectos positivos que los negativos o problemáticos. Si utiliza este enfoque en lugar de la postura tradicional que busca resolver problemas (encontrar lo que está mal y forjar soluciones para arreglar los problemas). La opción es por alternativas de acción positiva para afrontar y resolver diversas situaciones (Ibíd., 1990).

Los DA se caracterizan por un proceso de búsqueda del núcleo positivo de una organización, es decir, de los recursos y valores que funcionan. Así, invitan a dejar de lado el lenguaje negativo y generar lenguajes positivos, pero creíbles, que proporcionen un cambio significativo en las actitudes que conllevan una intención de progresar y una voluntad genuina de aprender y cambiar.

Dialogar apreciativamente significa preguntar, dialogar y conversar sobre aspectos significativos de la calidad de vida de las personas. Son conversaciones llevadas al cabo de tal forma que hacen posible de manera creíble y palpable los recursos reales que contienen una organización y los miembros que la componen. En ello participa todo el

² David Cooperrider es profesor de la Weatherhead School of Management de la Universidad Case Western Reserve. Especialista en el liderazgo basado en la innovación y en las metodologías de diseño estratégico. Autor de más de 60 libros y artículos sobre la investigación apreciativa y la Creación de Valor Sostenible. Asesor de grandes organizaciones como McKinsey, Parker Hannifin, Faimount Minerals, la Marina de EE.UU. y las Naciones Unidas. Director de la Facultad del Centro Fowler Valor Sostenible y, a menudo, sirve como un orador y facilitador en las convenciones de grandes grupos, las cumbres y conferencias de ejecutivos de todo el mundo.

sistema, es decir, todos los interesados, así los esfuerzos y las energías se concentran en lo que las personas más valoran.

Importa referir que hay puntos de conexión entre el DA y el desarrollo organizacional, una área de trabajo que tiende a un estilo más humano de gestionar las organizaciones. Este modelo plantea el mantenimiento de una relación positiva del individuo con la organización y la incorporación de la tarea y la relación humana que eso supone. El paradigma del desarrollo organizacional valora el crecimiento de los individuos y la organización, los procesos de colaboración y participación, y el espíritu de diálogo y búsqueda. Este paradigma se sostiene en valores como la distribución del poder, la confianza, la legitimación, el reconocimiento y la pertenencia. También es fundamental en un proceso de desarrollo organizacional el reconocimiento de la existencia de problemas, la involucración de los líderes del grupo. Para que los éxitos sean tan rápidos como sea posible, es necesaria la implicación de las fuerzas administrativas, la capacidad para gestionar el desarrollo organizacional y evaluar.

El compromiso, uno de los valores arriba referidos, es una de variables dependientes, objeto de medición del DA, junto con la participación, factor del instrumento de medición de compromiso.

Los DA brindan muchas posibilidades ya que son espacios de conversaciones que ofrecen al individuo la posibilidad de formular su visión sobre la forma como desea cambiar su situación, a partir de decisiones participadas, la búsqueda de alternativas y de acciones concretas que impulsen el compromiso común. De este gran objetivo arrancan estos otros igualmente esenciales:

- Apoyar a las organizaciones, en la búsqueda de un mejor funcionamiento y organización, en definitiva en búsqueda del futuro deseado.
- Desarrollar la capacidad de reflexión, tanto individual como colectivamente, sobre los verdaderos intereses de las organizaciones, generando el cambio no por la necesidad, sino por deseo de cambiar.
- Desenvolver la capacidad de expresar las opiniones, desde la perspectiva de los sistemas organizativos, creando un clima relacional positivo, que mueva a participar y percibir los cambios deseados.

Por último, el DA se utiliza, en diversas experiencias, como herramienta de consultoría y cambio organizacional, en el ámbito del desarrollo de las organizaciones. Aunque sea escasa la difusión de los resultados empíricos y conceptualizaciones de este modelo, que enfatiza las organizaciones positivas e innovadoras, se cree que, el DA si está llamado a constituirse en una nueva disciplina y a extenderse con impactos duraderos sobre las relaciones y funcionamientos de las organizaciones.

La clave de su éxito, reside en la implementación de métodos constructivistas, a partir de las actividades de cada miembro y de las circunstancias del presente. De este modo se torna más fácil promover la unión de agendas y el desarrollo de capacidades de forma para construir colectivamente la organización del futuro.

Innumerables publicaciones, conferencias, *talleres*, páginas *web*,³ sostienen la fuerza teórico-práctica de metodología del DA y su aplicación en diferentes contextos organizacionales, donde destacan grandes y conocidas multinacionales, incluida las Naciones Unidas.

2. Fundamentos epistemológicos del DA

La perspectiva apreciativa está sustentada sólidamente en la Teoría de la Construcción Social de la Realidad y de la Psicología Positiva. A la continuación veamos cuales son las bases científicas del DA.

2.1. Teoría de la construcción social

La teoría de la construcción social de la realidad nos remite a la noción de los *nuevos paradigmas*⁴. Desde estos nuevos paradigmas se defienden conceptos que permiten trabajar con posibilidades y realidades emergentes, en los cuáles los participantes reconstruyen sus experiencias, aprendizajes y conocimientos apoyándose en la memoria (Fried, 2008)

Esta teoría de la construcción de la realidad social proviene de la Escuela de Psicología Social que defiende que el conocimiento se construye en las interacciones sociales. Esto quiere decir que la manera como entendemos y percibimos una realidad es el resultado de nuestra historia, nuestras experiencias reales de vida y nuestra cultura. De acuerdo con esta teoría de la construcción social, nuestra interpretación de la realidad se hace dentro de las relaciones que construimos, de modo que lo que, para nosotros, es real y racional tiene por base, en gran medida, las relaciones que establecemos con los demás. Cuando las formas como percibimos la realidad se cruzan puede ocasionar positivismo, imaginación y creatividad. De este modo, los resultados

³ http://www.ben.edu/academic_programs/business/Doctoral_Programs/PhDinOD/
<http://appreciativeinquiry.case.edu>
www.taosinstitute.net
<http://www.lami.com.uy/QueeslaIA.htm>

Ada Jo Man y Claudia Liebler desarrollaron una experiencia del DA con un equipo (creado por el fondo de ayuda de US AID dirigido por) para desarrollar el método y los procedimientos y enviarlos a los equipos directivos de las Agencias para el Desarrollo internacional (*Internacional Development Agencies*). Otra experiencia del DA fue en torno a una necesidad de establecer la equidad de género en un organización de venta directa internacional (Avon México). La organización quería aumentar el número de mujeres en los puestos directivos y ejecutivos de alto nivel de toda la empresa. La experiencia fue desarrollada por Marge Schiller, David Cooperrider, Jane Watkins, y Rusty Renick. David Cooperrider introdujo los Diálogos Apreciativos en un programa de diálogo interreligioso iniciado por el Dalai Lama en un esfuerzo para ayudar a los líderes de varias confesiones religiosas a crear niveles nuevos de cooperación y paz.

Hay referir una experiencia desarrollada por una división del gobierno de Estados Unidos en la construcción de una estrategia reorganizadora durante la fase de “reinención gubernamental” de la administración Clinton/Gore El objetivo es que la división desarrolle sus programas en un ambiente próspero y más pro-activo.

⁴ Entre los que se encuentran el “paradigma de la complejidad” de Edgar Morin, el “paradigma estético” de Félix Guattari o, los ensayos de Prigogine sobre el caos.

son seguramente organizaciones creativas, nuevas relaciones, corresponsabilidad en las transformaciones que pretendemos y soñamos (Berger y Lukman, 1986)

Más allá de la desconstrucción de lo que es la realidad, los construccionistas sociales proponen una búsqueda de carácter reformador, transformador, construida positivamente. Cuando las formas como percibimos la realidad se cruzan puede ocasionar positivismo, imaginación y creatividad. Si optamos por lo que no funciona colectivamente generamos una apatía que impide ver el cambio deseado. Por el contrario, si nos centramos en lo positivo colectivamente, estamos creando posibilidades de aprendizaje, el conocimiento y la innovación hacia al cambio que se pretende. De este modo, los resultados son construcciones creativas, nuevas relaciones, corresponsabilidad en las transformaciones que pretendemos y soñamos. Aunque centrarse en lo que funciona mal en los problemas es una opción, esta teoría, defiende que nuestras conversaciones se dirijan a lo positivo, a los puntos fuertes y a los recursos existentes.

2.2. Psicología Positiva

La Psicología Positiva es un área científica propia que aborda las situaciones más allá de los problemas y patologías. Posee componentes teóricos y metodológicos que sostienen la construcción de la calidad de vida desde una visión positiva tanto a nivel individual como colectivo (Park y Peterson, 2007).

Prioriza la atención en las experiencias positivas, como en las emociones positivas: la esperanza, la creatividad, el optimismo, la alegría o la felicidad, que relacionan con la vida buena. Ya en el ámbito de las instituciones, en su condición de organizaciones exitosas y su potencial humano (escuelas, comunidades, equipos de trabajo, etc.). El objetivo es aprender y conocer más sobre las fuerzas y virtudes de las personas y sobre lo mejor de los sistemas humanos para potenciarlos. Lo bueno y la excelencia existen, son reales y evaluables⁵, y deben merecer la atención de la ciencia (Luthans y Youssef, 2004).

Para la Psicología Positiva, si los individuos, organizaciones o sociedades apartan la negatividad y se benefician de la institucionalización de las virtudes y de la nobleza de comportamientos, alcanzan de modo positivo sus objetivos. Lo que moviliza el cambio positivo es la memoria de las mejores experiencias del pasado, los puntos altos de la acción, las virtudes y fuerzas, los sueños individuales y colectivos.

⁵ Un equipo de investigadores de las Universidades de Harvard, Standford e Claremont Graduate University bajo la dirección de Howard Gardner, William Damon y Mihaly Csikszentmihalyi, han publicado un estudio, que viene siendo una referencia en “hacer mejor lo que ya se hace bien” que se denomina “*The Good Work Project*”. La tesis de este estudio es la construcción de una “cultura del buen trabajo”. Para ello defienden que el trabajo bueno debe, simultáneamente, contener excelencia técnica, sentido y significado y emociones positivas. Añaden aspectos positivos y apreciativos, basados en las fuerzas, talentos y excelencias, y en energías generativas para desarrollar el potencial de los individuos y sistemas humanos.

Estos aspectos son movilizadores, eficaces y poderosos para trasmutar la atención en problemas en lo bueno y su potenciación. Dejar lo negativo e irrelevante y fomentar lo positivo se encuentra la clave de la diferencia entre el desánimo, o la apatía y el florecimiento de los sistemas humanos.

De la misma forma que un sistema humano, organización o sociedad puede escoger el camino en espiral del debilitamiento progresivo, se sabe hoy que existe la otra opción. A través de la naturaleza de las emociones y relaciones positivas, crear espirales de virtudes y comportamientos positivos.

3. Metodología

El DA es una metodología para el desarrollo de individuos, organizaciones, colectivos y comunidades. Identifica las capacidades, la motivación y los factores impulsores de cambio y las opciones con vistas al futuro. Para ello establece conversaciones y procesos sobre la base de vivencias, historias reales y experiencias positivas. Las prácticas exitosas constituyen un enorme potencial en los procesos de repetición y recreación de experiencias novedosas. Este enfoque reconoce en la experiencia y en las historias reales, nuevos significados y prácticas con potencial para construir nuevas de relaciones en el interior de los grupos. Desde esta perspectiva, las herramientas y recursos metodológicos procuran la intensificación de procesos constructivos que inspiren los conocimientos y las memorias; el descubrimiento y consolidación de nuevas prácticas o significados emergentes; en fin, la promoción de conversaciones orientadas al desarrollo y sostenibilidad de nuevos episodios.

Un proceso de desarrollo del DA requiere recorrer determinadas etapas cuyo punto de partida es la identificación de la necesidad de cambio. A continuación, la exclusión del lenguaje del déficit, la concentración en las insuficiencias, la creación de un ambiente para el cambio positivo y una evaluación del proceso.

3.1. Etapas, secuencias y principios



La aplicación del DA supone un proceso flexible y de profundización constituido por un ciclo de cuatro etapas ordenadas: la primera, DESCUBRIR/INDAGAR en la que los participantes suscitan cuestiones positivas y por medio de entrevistas estructuradas hablan entre sí buscando sus mejores momentos, apreciando y valorando lo mejor de ellos, las dinámicas y las estructuras que permiten cultivar y hacer prosperar aspectos que dan vida a la organización. La segunda es SOÑAR/IMAGINAR lo que puede llegar a ser la organización en el futuro. En esta segunda etapa, los participantes en conjunto visualizan adónde quieren llegar. La tercera es DISEÑAR/INNOVAR la arquitectura socio-técnica del futuro deseado, la manera de llevar a cabo y concretar ese futuro deseado. Finalmente, la cuarta etapa es DESTINO/IMPLEMENTAR que consiste en ponerse de acuerdo en unos principios básicos y bien articulados que guíen todo el proceso de transformación (Cooperrider y Witney, 2005).

La secuencia metodológica para el paso de una etapa a otra es la siguiente:

1. Con preguntas apreciativas se procede a la entrevista apreciativa, donde los participantes, entre ellos, se entrevistan para detectar aquello que está bien, descubrir historias de éxito, los mejores momentos y eventos.
2. Se profundiza en la entrevista apreciativa. En algunos casos, se amplía a otras personas con el mismo fin de detectar momentos positivos vividos. Se debe descubrir qué fue exactamente lo que sucedió en el pasado para que se produjera ese momento de éxito que se quiere recrear.
3. Con los datos recabados en la entrevista apreciativa, se establecen los puntos más destacados. Sobre estos se elaborarán los proyectos de acción: Son las "*propuestas provocativas o de posibilidades*" (Conforti 2012, p.23) que buscará recrear momentos

de éxito y progresar a partir de lo que sí funciona. Es el momento de la mayor disponibilidad e implicación de los participantes, pues, está trabajándose sobre bases que han funcionado.

4. La implementación de lo diseñado. Se hará el seguimiento en lo cual los participantes incorporan a su práctica las propuestas y posibilidades decididas.

Estas etapas y secuencias se completan con una serie de principios nucleares e impulsores Varona (2007) que refuerzan las capacidades de las personas y el reconocimiento de los valores existentes:

Principio de simultaneidad: el presente y el futuro se construyen al mismo tiempo. Es decir, el cambio empieza en cuanto comenzamos a preguntar. Esta acción ya interviene o incide en la posibilidad de desarrollo o de mejora⁶.

Principio poético/metafórico: la forma metafórica de comunicarnos determina nuestra actitud para abordar el presente. El lenguaje y su reformulación fomentan la motivación, la creatividad, el compromiso para el cambio deseado.

Principio imaginario/anticipatorio: la forma de aprender y percibir la realidad es el resultado de la creación colectiva de imágenes positivas. Cuando se comparten historias en las cuales se visualizan los éxitos y las mejoras prácticas, las personas y las organizaciones anticipan lo que van a hacer. La forma cómo imaginamos nuestra participación es un potencial aspecto para construir el futuro que deseamos. Crear el sueño es necesario para conseguir el futuro deseado.

Principio positivo/sinérgico: para desarrollar la capacidad colectiva que haga posible que el cambio sea efectivo y duradero, se necesita que la gente se implique en procesos participativos en su doble vertiente: *sentirse parte de* una organización, comunidad, de un lugar (identidad) y *tomar parte*, poniendo sus capacidades en los procesos de cambio (sentido de pertenencia).

Principio del ejemplo: el cambio solo es posible si los demás ven en nosotros, en nuestra forma de pensar y actuar, ese cambio que queremos.

Principio del poder de la pregunta apreciativa: las preguntas apreciativas estimulan nuestros pensamientos, sentimientos y conductas. Ejercitarnos en la forma de preguntar es un ejercicio fundamental que nos conduce a las posibilidades, así como a las acciones o comportamientos que podremos llevar a cabo.

3.2. Preguntas apreciativas

El DA atribuye mucha importancia al cambio de posicionamiento y a la capacidad de los participantes en repetir y recrear experiencias positivas almacenadas en su memoria. Al preguntar sobre las experiencias exitosas y de fracaso, David Cooperider y su equipo de investigadores han verificado el poder positivo de las historias sobre el éxito y sobre la eficacia. De este modo, decidieron experimentar una variedad de técnicas tradicionalmente utilizadas en el desarrollo organizacional y utilizar solamente preguntas sobre las mejores experiencias.

⁶ Uno de los postulados del DA refiere que los cambios van en la dirección que queremos y como queremos. Por el modo de formular las preguntas podemos empezar a cambiar nuestra forma de pensar y de actuar, porque las preguntas que hacemos determinan lo que descubrimos.

Las preguntas apreciativas son un instrumento práctico utilizado por el modelo y que permiten conversaciones, habilidades para generar la visión del futuro. Así, las preguntas apreciativas deben poder retroalimentar un sistema (comunidades, organizaciones, equipos de trabajo...) en su tarea de aprendizaje y descubrimiento de lo positivo que tienen.

En general las preguntas apreciativas, pretenden lograr que los participantes:

- a) Recuperen historias y memorias de experiencias positivas
- b) Reconozcan y reflexionen sobre sus capacidades
- c) Estén abiertos a otras posibilidades y formas de participar de cada uno
- d) Recreen las historias reales y experiencias de vida para construir nueva realidad social deseada y soñada por todos.

3.3. Ejemplos de preguntas apreciativas

Se presenta a la continuación ejemplos de preguntas apreciativas ordenadas en torno a las cuatro etapas del DA.

- a) **DESCUBRIR** - ¿Qué situaciones le inquietan? ¿Qué razones han contribuido para eso? ¿Qué elementos funcionan, pese a todo, favorablemente? Cuente, si es posible, una experiencia vivida que considera buena en el periodo en que todo funcionaba bien ¿Por qué las cosas han funcionado bien? ¿Estuvo implicado/a en la experiencia? ¿Cómo? ¿Ha surgido alguna posibilidad nueva? ¿Cuál? ¿Qué ha aprendido de lo que ha sucedido y qué posibilidades ve ahora?
- b) **SOÑAR** - ¿Qué considera más importante para el futuro? Si pudieras elegir cambiar cosas para mejorar la situación, ¿cuáles serían? ¿Cómo imaginaria la situación si se resolviera los problemas? ¿Qué impactos podrían tener? Si se concretaran sus deseos ¿Qué podrían significar para el futuro? ¿A quién o quiénes beneficiarían? ¿De qué forma? ¿Qué es lo que todavía no se ha dicho del futuro?
- c) **DISEÑAR** - ¿Qué propuestas presenta para afrontar la situación? ¿Ha ensayado algunas de ellas? ¿Cuál ha sido el resultado? ¿Considera que la situación ahora se desarrolla en la dirección correcta? ¿Hay recursos suficientes? ¿Cuáles se necesitarían? ¿Cuáles son las capacidades y recursos que cree que posee? ¿Cómo piensa aportarlos? Desde su perspectiva ¿hay modificaciones por hacer? ¿Cuáles?
- d) **DESTINO** - ¿Cuál puede ser el primer paso? ¿Lo daría solo o con alguien? ¿Podría exponer sus razones? ¿Qué impedimentos existen y que deberían resolverse para avanzar en la dirección correcta? ¿Cómo mediría el avance o retroceso de su empeño?

III. EL DA EN LOS CONTEXTOS COMUNITARIOS LOCALES

1. Las estructuras comunitarias y los desafíos que se colocan

El reto del proceso de desarrollo comunitario es la promoción de

“la participación de los tres protagonistas las administraciones y, en primer lugar, la administración local, los recursos técnicos y profesionales que operan con la comunidad, y los ciudadanos cada uno en su papel. Es evidente que si no hay participación (de los tres, cada uno en su papel), no hay proceso. Hay cosas, hay actividades, hay proyectos, pero todo será provisional, puntual, inmediato; sin un proceso de construcción de la comunidad, de su futuro y de su capacidad de enfrentarse a las situaciones que van surgiendo y que le afectan directa o indirectamente” (Marchioni 2007, p. 3).

El trabajo comunitario, entendido de esta forma, es un proceso de transformación desde la comunidad. Soñado, planificado, conducido y evaluado por la propia comunidad.

Todo ello conduce a una cuestión nueva: ¿Cómo se puede lograr una mayor visibilidad del proceso comunitario en un contexto de diversidad cultural y su impacto sobre la calidad de vida de la comunidad?

Dar respuesta a esta cuestión supone propuestas complementarias de modelos que permitan a los protagonistas (ciudadanía organizada y no organizada, recursos técnico-profesionales y los responsables políticos), la reconstrucción de sus memorias específicas, locales y situadas.

El punto de partida, por un lado, *“no significa echar a perder todo lo que se ha hecho hasta hoy sino proyectando en la nueva dimensión. Al contrario, no podríamos plantear lo nuevo sin valorizar, potenciar o integrar lo existente”* (Ibíd., p. 5) y, por otro lado, la convicción hacia a la convivencia y a la interculturalidad, proceso que consiste en *“establecer relaciones interpersonales y sociales, en las cuales no se discrimine por motivos de raza, cultura, etnicidad, lengua, religión y nacionalidad...”* (Giménez, 1997 p.153).

Esto requiere el aprendizaje conversacional en grupos, el diálogo reflexivo y el conocimiento para descubrir qué hacer, qué hay de positivo y qué resulta más apropiado para el individuo y para la comunidad diferenciada culturalmente.

A partir de la diversidad cultural existente, los DA se presentan como un recurso potencialmente innovador para impulsar la formación de coaliciones comunitarias, que cobran significativa importancia para la creación de estructuras organizativas, comunitarias, culturalmente diferenciadas y formales.

Cualquier organización en general y en particular una organización comunitaria, implica una estructura. Esta se constituye con base en una sinergia entre los protagonistas del proceso comunitario y las funciones que cada uno desempeña.

Cuando hay una estructura comunitaria formal bien definida las decisiones que se toman son más ajustadas a la comunidad y los ciudadanos son, adecuadamente, informados del funcionamiento de la comunidad y de la toma de las decisiones.

En algún momento, una organización comunitaria presenta dudas a la hora de tomar decisiones, desacuerdos entre sus miembros. Si estas situaciones se verifican de forma significativa y permanente, además de desagradables, bloquean los logros, incrementan el desinterés y, en muchas ocasiones, llevan al desánimo. Una estructura comunitaria contribuye para reducir desacuerdos, unificar, dar significado, sentido e identidad tanto a la comunidad como a los miembros que la componen.

El DA fortalece la capacidad de innovar, aprender a tomar las decisiones más ajustadas, generar la memoria de experiencias exitosas, y a reconducir los desacuerdos. A través del ciclo dinámico de las cuatro etapas, el DA conecta la estructura con su esencia, y a la comunidad con su centro positivo. Por lo tanto, si una comunidad quiere florecer, debe crear la estructura que más se adapta a su carácter, a sus miembros, al tiempo y al lugar. Independientemente del tipo de estructura que se decida crear, una comunidad precisa de pilares que den solidez a la estructura, entre ellos, necesita de:

- a) Descubrir personas para tomar decisiones y definir las reglas del funcionamiento.
- b) Soñar la estructura deseada y creer que otros miembros la pueden imaginar desde el mismo ángulo.
- c) Diseñar la programación que integre la perspectiva de la estructura y del día a día de la vida comunitaria.
- d) Y, finalmente, contar con personas en la estructura que hagan posible el desarrollo de la programación.

Cada organización comunitaria tendrá sus dificultades y problemas, sean por una constante y permanente oposición a las iniciativas, sean simplemente por falta de implicación y participación. Es aquí que una labor de apoyo técnico a la estructura organizativa y sus objetivos es recomendable. Por medio del DA el equipo comunitario ejerce funciones de mediación entre implicados, entidades y protagonistas, acompañando y supervisando la estructura comunitaria.

2. Entre lo Público y lo Privado

Los efectos, de un mundo globalizado que no para de cambiar, están conformados, por un lado, por una múltiple desarticulación social en diversos ámbitos: lo económico con la desregulación del mercado de trabajo a que está asociado, en lo social con los procesos de exclusión que conlleva, en la esfera de lo político con cada vez más déficit democrático. Por otro lado, los contextos comunitarios locales son caracterizados por la diferenciación *“cultural en el sentido más amplio, incluyendo los contrastes por etnicidad, raza, religión, lengua y nacionalidad”* (Gimenez, 1997 p.132). Corrientemente estas categorías conllevan *“situaciones sociales de multiculturalidad significativa”* (Ibíd., p.133) que conforman desigualdades sociales, quiebras en los mecanismos de proximidad y de convivencia, y distanciamiento social.

Algunas de las consecuencias vienen a evidenciar la complejidad del escenario social y la necesidad de un replanteamiento relacional entre lo Público y lo Privado⁷. Es decir, la participación y responsabilidad que cada uno de ellos tiene en la vida social para llegar a acuerdos y ponerlos en práctica.

El contexto es adverso y requiere un esfuerzo de creación de núcleos de innovación entre lo Público y lo Privado que fomenten consensos para la construcción de realidades novedosas y diferentes. La propuesta es construir modelos de trabajo a partir de aquello que se considera significativo y positivo y que oriente hacia a la construcción y consolidación del bienestar público.

En definitiva, preservando la sistematización propia del modelo de intervención comunitaria intercultural, se trata, por medio de los Diálogos Appreciativos, de fomentar el acercamiento entre lo público estatal y lo público privado, y que el encuentro entre ambos se transforme, cada vez más, como un elemento primordial y necesario para la cohesión y vertebración social.

3. Estudio de un caso en un equipo de intervención comunitaria

La demanda vino de un equipo que pretendía incorporar en sus funciones las metodologías del DA en el desarrollo de un proyecto de intervención comunitaria. La demanda era en el sentido de facilitar conocimientos al equipo sobre los presupuestos teóricos y metodológicos del DA para incorporarlo en el funcionamiento del equipo y trasladarlos para los contextos donde intervienen

Analizada la demanda el facilitador de la intervención realizó una entrevista, en separado, a cada miembro del equipo para evaluar las motivaciones y los resultados que cada uno espera de la intervención. Con el equipo, diseñó la intervención apreciativa, bajo los siguientes objetivos: generar una visión compartida sobre los presupuestos teóricos y metodológicos del DA; desarrollar el método con el equipo y evaluar su pertinencia y eficacia en su dinámica y funcionamiento; y valorar su implementación en los diversos contextos de intervención comunitarios - espacios de relaciones, participación e implicación de los protagonistas.

Se realizaron ocho sesiones, en un total de 32 horas. A la continuación se presenta un panorama global del desarrollo de las sesiones.

Los miembros del equipo se entrevistaron utilizando las siguientes preguntas apreciativas por ellos elaboradas:

¿Cuéntame una situación que registras como un hito en el equipo? ¿Qué aportación has tenido en ello? ¿Cuáles son los aspectos más significativos de coordinación (de conocimiento, de aprendizaje, de mejora de las situaciones en la comunidad) que destacas en nuestras intervenciones en la comunidad? ¿Qué ventajas ha traído para la comunidad? ¿La forma como coordinamos, mejora la imagen del proyecto en la comunidad? ¿En cuál aspecto enfocarías tu atención para una mejorar nuestra

⁷ Conceptos vinculados más con las nociones de lo Estatal y la Sociedad Civil, señalados, por Nora Rabotnikoff y John Locke respectivamente.

relación? ¿Qué es lo que encuentras más satisfactorio de la relación entre nosotros? ¿Qué podemos aprender unos de otros?

El contenido de las entrevistas ha permitido el conocimiento más cercano e intimista de los miembros del equipo. Igualmente ha promovido auto-reflexión, manifestación de aspectos considerados importantes por cada uno sobre su integración en el equipo, su trayectoria en el marco del proyecto y su aportación más relevante y positiva para el desarrollo del proyecto.

Los aspectos positivos recuperados del pasado, los del presente y del futuro, importantes para el equipo fueron estimulantes para la visión del futuro colectivo. Estrategias de legitimación y de reconocimiento de la aportación de cada uno para el proyecto han aumentado la autoconfianza y la imagen positiva del equipo de cara al futuro.

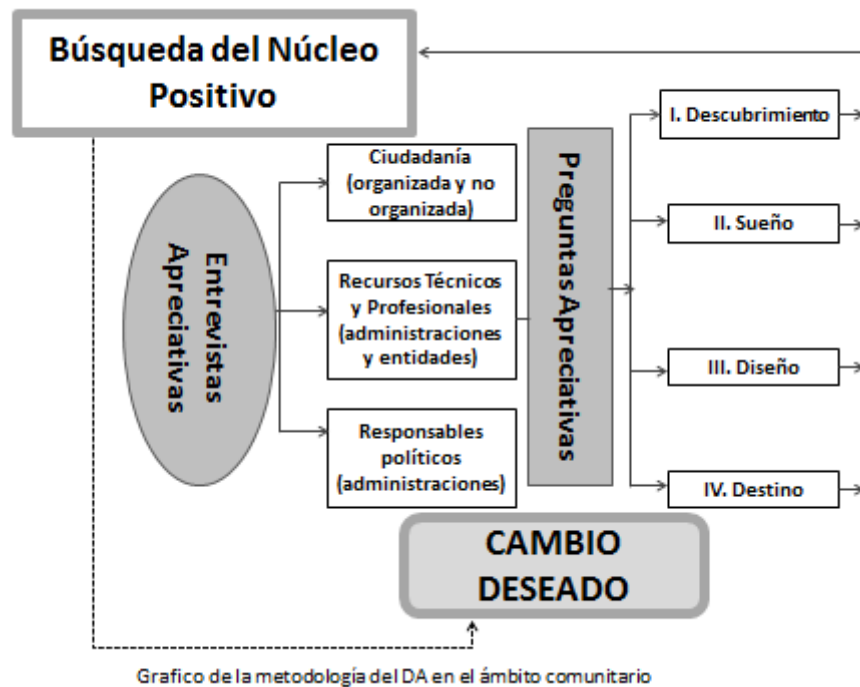
A pesar del equipo valorar más las relaciones, haciendo hincapié en la persona, las sesiones impulsaron la necesidad de aclarar más las funciones de cada uno de cara a una mejor coordinación del equipo. En conjunto se reflexionó y se definió el perfil técnico de un profesional que interviene en un proceso del desarrollo comunitario. El producto de esta reflexión figura en un borrador sobre conocimientos, competencias y actitudes consideradas necesarias para el ejercicio eficaz de un equipo de trabajo de intervención comunitaria intercultural en el marco del proyecto.

La definición del perfil de cada miembro del equipo, subrayando que cada organización se compone de personas individuales con pasados relevantes y sueños del futuro, ha permitido en la etapa del diseño de propuestas de acción y su implementación, determinar y seleccionar las tareas a poner en marcha para la conexión y coordinación del equipo como un todo único. Para ello, fue importante ir a la memoria de lo mejor que los une en relación al pasado y visualizar el ideal colectivo cuanto al futuro.

Gracias al DA fue posible la renovación del equipo, que considera que las propuestas metodológicas despiertan interés e ilusión. Ofrece una forma diferente de cuestionarse, mediante ideas creativas y positivas, que llevan al aprendizaje y al conocimiento de cada uno de los miembros del equipo. Sin embargo requiere más profundización y aprendizaje para poder adoptarla, eficazmente, como práctica en seno del equipo.

Consideran igualmente que la metodología del DA además de compatible con la de intervención comunitaria, es necesaria y útil para el desarrollo de las estructuras de la comunidad. En contextos comunitarios, caracterizados por desarticulación en las estructuras de las redes sociales, el DA es una forma diferente y nueva de dialogar que refuerza la motivación y la búsqueda de factores que articulen e impulsen las alternativas de acción positivas destinadas a la mejora de una situación determinada.

4. Propuesta práctica del DA en una intervención comunitaria intercultural



Lo que se pretende en este apartado es presentar una propuesta práctica del DA aplicada en un Espacio de Relación en el ámbito comunitario. Se trata de una proposición general sobre la metodología del DA y su aplicación a la hora de resolver los conflictos, reparar el daño o promover el entendimiento entre los tres protagonistas del desarrollo comunitario en la búsqueda de un proyecto colectivo en colaboración y coordinación.

4.1. El DA y la Mediación en los espacios comunitarios de relación

En un proceso de desarrollo comunitario, a menudo las relaciones vienen condicionadas por un contexto socioeconómico y sociocultural desfavorable, que apunta a una múltiple desarticulación social y tiende a la segmentación social. El reto en estos contextos está en desarrollar espacios de encuentro y de relación en la comunidad.

Los espacios de relación ofrecen la posibilidad a los protagonistas de reflexionar acerca de cómo desean o visualizan sus relaciones en el futuro. Es en estos espacios, además, donde aprenden a crear dinámicas positivas de motivación e implicación, a dialogar, a pensar, a actuar en grupo y a innovar a partir de experiencias exitosas.

Los distintos espacios de relación y de encuentro comunitarios tienen la vocación de consolidarse como estancias mediadoras por excelencia. Igualmente, son espacios donde concurren complejas y múltiples estrategias de interacción en diferentes niveles.

Para la mejora y sostenibilidad de las distintas escalas de relación, los protagonistas del proceso comunitario deben aprender a crear e innovar a partir de un profundo sentido de lo común. El genuino espacio comunitario de relación se construye por el aprendizaje de un nuevo lenguaje de participación y de colaboración en común.

Desde la perspectiva del DA, cuando el lenguaje cambia, también lo hace la realidad que lo acompaña. La acción más importante en un sistema humano es escuchar las otras voces y crear conversaciones con un sentido transformador. Desde siempre, y sobre la base del construccionismo social, el DA transforma la objetividad, intencionalmente, transformándola en historias y narrativas, defendiendo y reconociendo el impacto que tiene el lenguaje sobre el individuo (Gergen y Gergen, 2005). De este modo, un posicionamiento construccionista, favorece el conocimiento personalizado entre los protagonistas y el significado de la función social que tienen los espacios comunitarios de relación.

Por su parte, la mediación es una metodología específica que viene a regular la complejidad de las redes de relación comunitarias. Es en los espacios públicos de conversación donde se procuran acuerdos en los cuales se definen las acciones de los protagonistas, cada uno con sus competencias⁸. Son estos espacios públicos los que aportan el conocimiento de la situación de la comunidad y las iniciativas de interés común para la mejora de la calidad de vida de todos. (Socialización de la información).

El trabajo de mediación en estos contextos significa articular y conectar los lenguajes para el establecimiento de los vínculos sociales de proximidad, de modo que permitan la implicación de los protagonistas. Para ello es necesario el restablecimiento de la comunicación directa que promueva los compromisos con referencia comunitaria, así como la adecuación de las formas y contenidos de las estructuras administrativas a las nuevas circunstancias siempre problemáticas.

La mediación contribuye a identificar los nudos de relaciones y a crear espacios y ámbitos de convergencia y de relación en el proceso comunitario. Marco Marchioni afirma que las relaciones entre los protagonistas del desarrollo comunitario, principalmente entre la ciudadanía, han de ser sólidas. Si no, el diagnóstico comunitario y la programación comunitaria, dos instrumentos operativos de intervención comunitaria, se convierten en órganos tecnocráticos. Sin relación no es posible la implicación social y el compromiso de la ciudadanía.

Ante este reto se impone una pregunta: ¿cómo imprimir la idea de reciprocidad, de responsabilidad social y de corresponsabilidad de unos niveles de relación con otros?

La respuesta se puede encontrar en la convergencia entre el DA y la mediación, como dos modelos complementarios. Tanto el DA como la mediación promueven relaciones y aprendizajes de habilidades para incrementar la coordinación de acciones conjuntas.

⁸ “Las administraciones gobernando y administrando los recursos existentes; los técnicos y profesionales asesorando y trabajando de manera coordinada para atender a las necesidades y a la ciudadanía; y la población participando activamente en la mejora de sus propias condiciones de vida” (Marchioni, 2007, p.24)

Ambos modelos están animados por el propósito de promover la creatividad social para crear y/o recrear lo existente a partir de las memorias, valores y recursos existentes.

Para el desarrollo de los DA en los espacios comunitarios de relación se necesita necesariamente de procedimientos y técnicas de mediación⁹ aplicados de forma creativa y ajustada a cada uno de los protagonistas. Con la mira puesta en que se sientan parte de un espacio de conversación, de toma de decisiones participativas y apreciativas en los procesos de transformación de la comunidad.

4.2. Arquitectura de las preguntas apreciativas

Con el propósito de reflexionar sobre la arquitectura de las preguntas apreciativas a aplicar, vamos tomar por base el modelo del “Aprendiz y del que Juzga” desarrollado por Marilee Adams¹⁰. Estas dos perspectivas están siempre presentes en simultáneo. Los pensamientos, sentimientos y conductas son diferentes según se elige la perspectiva del Aprendiz o del que Juzga.

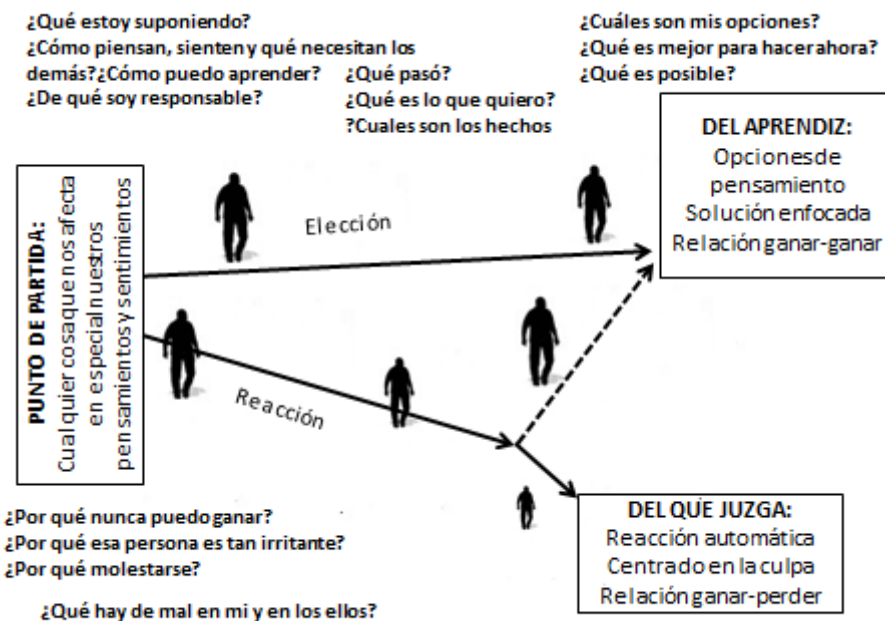


Grafico adaptado del "Choice Map" de Marilee Adams

El Aprendiz procura con curiosidad el cambio de la orientación problemas para soluciones y retos y promueve la implicación y un asumir de compromisos por trabajar las posibilidades inherentes (Adams y Cooperrider, 2004)

Las preguntas apreciativas tienen sus raíces fundadas en el modelo del Aprendiz. Requieren, por parte de quien las elabora y aplica, curiosidad, apertura ante lo nuevo o

⁹ La escucha activa, reformulación, legitimación, connotación positiva, historias alternativas, reconocimiento, entre otras (Giménez coord. 2008).

¹⁰ <http://inquiryinstitute.com/resources/choice-map/>

lo diferente, además de una cuidadosa selección y ajuste para la finalidad que se pretende.

El arte y la arquitectura de las preguntas obedecen a las siguientes premisas:

- a) Relevante. (Que toca un profundo significado)
- b) Sincera. (Se hace porque no se sabe la respuesta)
- c) Estimulante. (Que impulse ideas nuevas o pensamientos nuevos).
- d) Heurística. (Saca a la superficie supuestos subyacentes)
- e) Sorprendente/Asombrosa. (Para hacer salir las creencias enraizadas).
- f) Creativa (Que evoca más preguntas)
- g) Reconocible. (Que genere curiosidad).
- h) Flexible. (Que estimula la conversación)

A la luz de estas premisas, se debe analizar y testar si la forma como la pregunta está elaborada y formulada, corresponde a una estrategia de intervención intencionada para la consecución de los objetivos pretendidos.

Para la aplicación en un espacio de encuentro y de relaciones comunitarias las preguntas apreciativas deben estar ajustadas al proceso de desarrollo comunitario y en el marco de los objetivos de las etapas (Descubrimiento, Sueño, Diseño y Destino), adecuadas al perfil de los participantes y el tema/asunto, proyecto a tratar. Del mismo modo deben ayudar a descubrir las historias positivas, experiencias reales, al diálogo y al consenso sobre los hechos positivos apercibidos de formas distintas según cada participante. El reto consiste en descubrir la manera de utilizar la pregunta en la secuencia exploratoria y generativa que permita obtener y clarificar datos, en cuestiones claves para el cambio deseado y soñado.

A continuación, y como ejemplos, se presentan tres categorías de preguntas apreciativas. Son de carácter transversal y, por eso, de aplicación en diversas situaciones, ámbitos y niveles de relación, desde que previamente ajustadas y seleccionadas al fin a que se destinan.

- a) Preguntas exploratorias que centren atención sobre los acontecimientos

¿Qué considera como lo más importante de la situación? ¿Por qué?

¿En cuál elemento enfocarías su esfuerzo?

¿Qué oportunidades la situación puede traer?

¿Qué información nueva tiene sobre el acontecimiento?

- b) Preguntas circulares que crean conexiones entre la gente y provocan el pensamiento colectivo de los participantes

¿Cuál es la idea que se está perfilando como la más viable?

¿Por qué las distintas ideas? ¿Qué hay de común entre ellas?

¿Cuál la idea principal que se puede recoger?

¿Esta idea principal posibilita interconectar opiniones? ¿De qué forma?

¿De todo lo que se ha dicho lo que fue más sorprendente? ¿Qué retos supone?
¿Algún aspecto importante falta referir? ¿Qué no está visible?
¿Para si poder avanzar donde se debe poner acento?
¿Falta abordar algún aspecto que ayude a entender mejor la idea principal?

c) Preguntas generativas - que crean evolución en las conversaciones

¿Qué haría falta para generar el cambio en (esta cuestión)?
¿Hay alguna ocurrencia que le permitiría sentir plenamente comprometido y fortalecido con la situación?
¿Qué es posible hacer y a quién le interesa?
¿Dónde necesita poner su atención a partir de ahora?
¿Qué medidas tomaría para que (el proyecto) siga avanzando?
¿De qué se necesita para coordinar las diversas acciones?
¿Qué puede aportar?
¿Cómo enfrentaría las dificultades que vayan surgiendo?
¿Qué ha salido en las conversas y que puede impulsar nuevas posibilidades para el futuro que se desea?
¿Qué puede hacer, en conjunto con los demás, y que sea determinante para el futuro?
¿Qué rol puede desempeñar, coordinando con los demás, y que al mismo tiempo les motive a seguir aprendiendo para lograr los resultados exitosos?

4.3. Aplicación del ciclo de las cuatro etapas del DA

Para la aplicación de las cuatro etapas se debe definir los objetivos de cada una de las etapas (ver, arriba, § II, 4.1) y cuál es el rol de los facilitadores en su puesta en marcha.

- Para la etapa del Descubrimiento, se pretende indagar sobre los aspectos positivos del asunto en cuestión, las mejores realizaciones, lo mejor que existe en la gente. Las historias inspiradoras, olvidadas en su memoria, las experiencias que han tenido éxito, a fin de generar propuestas de acción que impulsen el tema a tratar. Se trata de descubrir, lo que la gente desea, espera y considera necesario para la transformación de la situación. En esta etapa se tendrá en cuenta que los objetivos son recordar las mejores historias y experiencias reales. A su vez, reconocer las buenas acciones desarrolladas que han proporcionado resultados satisfactorios o han propiciado un clima de sana convivencia entre los ciudadanos. Para eso, el papel de los facilitadores consiste en dinamizar conversaciones apreciativas y generativas que posibiliten la recreación de situaciones vividas que permiten superar los problemas y situaciones difíciles.
- La etapa del Sueño consiste en imaginar, soñar y crear imágenes compartidas del futuro deseado donde los recursos y capacidad local se convierten en la norma y son tan deseables y buenas que motivan a la participación proactiva de los participantes en la generación de posibilidades y alternativas para futuro. Para ello los facilitadores deben ayudar a la reconstrucción de las relaciones a través de conversaciones basadas en los recuerdos almacenados en la memoria: recuperando y solidificando los recursos implícitos;

reconociendo los valores, capacidades y recursos comunes para marcar las líneas que guiarán el diseño del plan a seguir; apoyando a la toma de consciencia de las capacidades que los participantes poseen.

- Determinado el modo cómo los protagonistas desean que sea la situación (el sueño de la comunidad), la etapa del Diseño consiste en planificar el futuro deseado. ¿Qué se debe hacer en concreto para que el sueño, el futuro deseado, no quede en un esbozo de declaración de intenciones? Aprovechar el deseo de protagonismo y participación de la comunidad, para comprometerla en la creación del futuro deseado. Esta estrategia constituye un importante potencial que permite decidir qué acciones, programas, proyectos, qué puede hacerse para certificar el cambio soñado. En esta etapa es fundamental que los facilitadores aseguren la implicación de los participantes en procesos comunes de cara a recuperar y consolidar la capacidad de centrarse en fuerzas positivas y generadoras de propuestas concretas que faciliten un trabajo coordinado entre todos los protagonistas. Apoyar a los participantes en la identificación y selección de las acciones individuales por realizar, de acuerdo con las capacidades de los participantes.
- Etapa del Destino se trata de llegar al soñado. Lo que se pretende es implementar las propuestas de posibilidades, las acciones dibujadas en la etapa del Diseño, para que el sueño se alcance. El fin está en la potenciación de las fuerzas y acción de los participantes para la mejora de la situación y el logro de nuevas metas dentro del proceso de cambio elegido por los participantes. Se trata de pensar cómo utilizar de forma eficaz los recursos de la comunidad para que el sueño se torne realidad. La meta es que los participantes vayan siendo autogestores del proceso, apropiándose de él adquiriendo un control operativo (saber hacer), lógico (entender) y crítico (juzgar) de él. Los facilitadores deben garantizar la implicación y comprometimiento de todos en el proceso de cambio pretendido. Transferir, en la medida de lo posible, la delegación que los ciudadanos hacen a las instituciones, para los espacios de encuentro y de relación, donde cada uno de los protagonistas se pone a la disposición de todos para la implementación de medidas y acciones consensuadas entre todos.

IV. FINAL

1. Síntesis

Este artículo pretende proporcionar una visión sobre una disciplina reciente el Diálogo Apreciativo y sobre su pertinencia en el ámbito de las organizaciones. Junto a ello, pretende profundizar y ampliar su aplicación en procesos de desarrollo comunitario.

Las metodologías de este modelo y su aplicación en un proceso de desarrollo comunitario merecen una atención por parte de los interventores sociales, pues la integración del DA en el ámbito comunitario, puede promover la consolidación de esta disciplina en este ámbito.

En el contexto comunitario marcado por diversidad cultural y por una crisis económica que configura una desarticulación social, el DA ofrece la oportunidad a los miembros de la comunidad de formular sus problemas y articular sus posibles estrategias futuras o soluciones.

El DA contribuye hacia una nueva cultura de relación, entre lo Público y lo Privado, elemento emergente y cada vez más eficaz en la promoción de la cohesión y vertebración social. Para ello, el DA hace valer su importante significación en lenguajes positivos que generan posibilidades palpables de encuentro entre el Estado y la Sociedad Civil.

El DA es una metodología de establecimiento de relaciones entre los problemas individuales y colectivos, funcionales y estructurales, como parte de la búsqueda de soluciones colectivas. Promover la producción colectiva del conocimiento rompiendo el monopolio del saber y la información, permiten que el núcleo positivo de la comunidad (las competencias, conocimientos, talentos) sean un patrimonio de toda la comunidad. Con ello los ciudadanos no son beneficiarios o receptores, son protagonistas de las memorias exitosas que fomenta un diálogo creativo con capacidad para contribuir en la transformación de la comunidad.

Por último, cabe referir que toda la comunidad (ciudadanos, recurso técnicos y profesionales y agentes institucionales) tienen capacidad para definir sus necesidades y competencias para la toma de decisiones participadas, implicándose en la puesta en marcha de tareas hacia el futuro soñado. El aprendizaje y adquisición de la metodología del DA debe tener en cuenta el reconocimiento de las propias capacidades de la comunidad.

2. Recomendaciones y líneas de futuro

2.1. En relación a la validez teórico - práctico y rigor científico del DA

- El elemento principal de este modelo es centrarse en lo positivo y construir sobre él. Toda la bibliografía científica teórico-práctica sostiene que el pensamiento, el lenguaje y comportamientos positivos tienen el poder de transformar las personas, grupos u organizaciones. Si los individuos, grupos, u organizaciones institucionalizan en su interior dinámicas virtuosas y nobles, se erradican los resultados negativos y se logran los positivos con la realización plena.
- Es más eficaz prestar atención a la memoria de las mejores realizaciones y prácticas que a los problemas o necesidades del sistema humano. Las organizaciones, equipos de trabajo, comunidades, etc. no están condenados obligatoriamente a hablar de lo que no funciona. Es posible también la opción del desarrollo de relaciones positivas y potenciadoras de las habilidades que amplían los comportamientos positivos.
- En un sistema humano atribuir importancia a lo positivo más que a lo negativo combate la apatía y el desánimo, favorece más la implicación y la participación. Reconocer y revalorizar las fortalezas individuales y colectivas, sin que esto signifique negligencia, promueve y mejora los sistemas humanos.
- Atribuir significado y valor a la experiencia es otro elemento destacable entre las teorías del DA y el desarrollo de instituciones, entidades y organizaciones públicas y privadas.

2.2. En relación con la participación de los tres protagonistas

- Hay que tener en cuenta que cualquier programa comunitario para el mejoramiento de la calidad de vida, en general, debe contar con la máxima autoridad del territorio. Es decir, para que el DA sea efectivo es imprescindible la implicación de la administración local, para tomar parte en las decisiones y participar de la implantación de las acciones que permitan que el cambio se torne realidad.
- Fundamental en todo el proceso, es fomentar la capacidad de los ciudadanos y las organizaciones se cuestionaren se son capaces de implicarse y aprender a determinar su propio futuro, comprometiéndose y participando en el proceso y toma de decisiones, de conversaciones que posibiliten la creación de imágenes esperanzadoras y motivadoras.
- A pesar de que el DA se basa en historias positivas, puede resultar que los protagonistas hagan hincapié en manifestar el malestar o desacuerdo sobre diversas situaciones que no funcionan. Para que los protagonistas se enfoquen la participación hacia las experiencias positivas en las que hayan participado, es fundamental una sensibilización previa a los espacios de encuentro y de relación.

2.3. En relación con el proceso metodológico

- Se recomienda que todo el proceso sea coherente y claro para el futuro deseado: interés colectivo y que integre toda la diversidad existente. Esto garantiza que el proceso se mantenga en el tiempo y que aporte soluciones.
- Se debe orientarse por uno de los principios fundamentales de un proceso comunitario, contar con lo existente. Plantearlo de forma correcta, creíble, facilitará la organización y la evaluación de las acciones a desarrollar.
- Todo el proceso debe ser acompañado de una base científica, con conceptos teóricos, prácticos y metodológicos enfocados hacia una estrategia relacional que destaca el dialogo positivo, entre los distintos niveles de relación, ámbitos y niveles de estructura del tejido social comunitario.

2.4. En relación con los facilitadores del DA

- Deben dominar los presupuestos teóricos y metodológicos del DA para poder explorar lo mejor de las experiencias y narrativas vivenciadas, utilizando un lenguaje de optimismo y una actitud emocionalmente positiva y apreciativa.
- Igualmente requiere que el facilitador sea reflexivo y creativo de cara a fomentar la aceptación del pasado, la apreciación del presente y la búsqueda de oportunidades para el futuro. Los facilitadores deben extraer el conocimiento y las ideas positivas de todos los participantes.
- Se recomienda que sepan crear un clima de confianza y de colaboración entre todos y motivar a los participantes para una conversación en torno a un tema central hacia un compromiso común.
- Es aconsejable la formación en mediación en contextos de diversidad cultural y expertos en utilizar técnicas de mediación como pueden ser la reformulación, la externalización, la connotación positiva, las preguntas circulares para ayudar a los participantes a generaren acuerdos y consensos; del mismo modo la formación sobre planificación, organización y gestión del tiempo y que conozcan el modo de funcionamiento de los sistemas organizativos.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, M., COOPERIDER, D. (2004) "Diseño de preguntas apreciativas"
Disponible en Web:
http://www.comunicacionpositiva.eu/master/Descargar/coaching/master_nivel_3/heramientas_tercer_nivel/Disen%CC%83o%20de%20preguntas%20apreciativas.pdf
- BERGER, P. y LUCKMANN, T. (1986). La construcción social de la realidad. H.F. Martínez de Murguía.
- CONFORTI, F., (2012) "Facilitación de Diálogos Apreciativos", Generando el cambio en las Empresas y Organizaciones, disponible en Web:
<http://www.acuerdojusto.com/Descargas/FACILITACION%20de%20DIALOGOS%20APRECIATIVOS.pdf>
- COOPERRIDER, D., (1990), *Appreciative management and leadership: The power of positive thought and action in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- COOPERRIDER, D.y WHITNEY, D. (2005). *A Positive Revolution in Change*. Taos, NM: Corporation for Positive Change.
- FRIED, D., (2008): "Diálogos generativos", *Diálogos Apreciativos el socioconstruccionismo en acción*, Instituto Internacional de Sociología Jurídica Oñati-Editorial Dykinson, 17-47. ISBN 978-84-9849-280-7.
- GERGEN, K.J., y GERGEN, M. (2005). *Social Construction: Entering the dialog*. Ohio: Taos Institute Publications.
- GIMÉNEZ, C. (1997): La naturaleza de la mediación intercultural. Universidad Pontificia de Comillas, Revista Migraciones, 2.
- GIMÉNEZ, C. (coord.) (2008): La intervención Social, Castilla-La-Mancha, Edición de la Consejería de Bienestar Social, Dirección General de Acción Social y Cooperación Internacional.
- LUTHANS, F. y YOUSSEF, C.M. (2004). *Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage*. *Organizational Dynamics*.
- MARCHIONI, M. (2007). Organización y Desarrollo de la Comunidad. La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales. Disponible en la WEB:
http://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/4698/acomunitariapopenencia13b.pdf
- PARK, N. y PETERSON, C. (2007). Methodological Issues in Positive Psychology and the assessment of character strengths. In A. D. Ong & M. H. M. van Dulmen, (Eds.), *Oxford Handbook of methods in positive psychology* (pp. 292-305). New York: Oxford University Press.
- VARONA, F. (2007). La Intervención apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas. *Investigación y desarrollo vol. 15*, investigación y desarrollo vol. 15, nº 2 (2007) - issn 0121-3261