

El Diálogo Apreciativo como herramienta de gestión de conflictos: identidad, legitimidad y comunidad en un contexto de crisis

Por
Gabriela Rodríguez Fernández¹

Resumen

En un contexto comunitario, en el que los habitantes de un núcleo suburbano pequeño (570 habitantes) sostenían un conflicto caliente con las autoridades electas y después de una labor de mediación, el Diálogo Apreciativo apareció como una herramienta de construcción de legitimidad de los actores. A la vez, funcionó como esquema de contención y de salida hacia una identidad de proyecto (Castells 2003). Este trabajo presenta los antecedentes del caso, así como las lecciones que dejó la práctica y las perspectivas de futuro, a partir de la realización del diálogo apreciativo.

Palabras clave: comunidad-identidad-conflicto caliente

Abstract

In a comunitary context, where the inhabitants of a small village (570 persons) were in conflict with the elected authorities, the Appreciative inquiry appeared as a way to set up the actor's legitimacy —after a mediation labour.

At the same time, it worked as a holding schema and a new project identity (Castells 2003). This work presents the background of the case, as well as some practical lessons and a future panorama in the Appreciative inquiry application.

¹ nuevastecnicasgestion@yahoo.es

1. Introducción

Cada conflicto es, para quienes están en él, un mundo completo de significaciones hetero y autoatribuidas; con ellas se forma el mapa mental que asigna a todos un lugar, un rol y unas funciones, mapa que sirve de guía para transitar la realidad, a la vez que oculta, frecuentemente, porciones del territorio por el que transitamos. Es por eso que dos de las tareas fundamentales de quienes llevamos adelante estrategias de intervención son tanto abrir la estructura de significaciones (provocando diálogos internos) como mostrar que el mundo tiene contenido más allá de los límites geográficos que vivencia quien está sumergido en los aspectos más negativos del conflicto (creando espacios para los diálogos con el Otro).

Por eso, desafiando los límites trazados por alguna bibliografía sobre Diálogo Appreciativo (en adelante DA), que sostiene que de lo que se trata (a la hora de diseñar la intervención) es de olvidar la idea de conflicto, hemos ensayado una práctica de intervención concreta en una situación que se asumía (tanto por los operadores como por los actores) como de conflicto comunitario. A ella tanto simultánea como sucesivamente agregamos una reflexión teórica que hace expresos sus puntos de partida y explora los horizontes. Creemos, así, que la práctica nos ha enseñado teoría, y que la teoría ha sido a la vez revulsiva y revolucionaria de la práctica.

El camino no ha sido sencillo, pero estamos en la senda en la que queríamos estar: el ensayo de un esquema de gestión de conflictos que cree en la participación horizontal de la ciudadanía, que no pretende establecer metas antes de iniciar la carrera, ni límites antes de trazar el mapa. Pensamos que las utopías, cuando colocan en el futuro aquello que se desea son todo lo opuesto al placebo: son el motor de una acción coordinada, básica, que permite convocar todo lo de activo que tiene una sociedad y ponerlo en acto.

Somos utópicos y somos, también, activos. Somos libertarios y somos, también, conflictivos. Somos practicantes y somos expertos. Somos organizados y somos, también, anárquicos. Somos dialéctica, y por eso los Diálogos Appreciativos, como movimiento que hace de la pluralidad un valor y del consenso un momento constructivo, han sido nuestra herramienta para trabajar con una comunidad inmensamente activa y atractiva, con un grupo de gente rebelde y cuestionadora, que había montado su ser a partir de la confrontación y que hoy vive un ser presente y un ser futuro (su será) desde la construcción y la redefinición

permanente. Estas líneas son, más que otra cosa, un homenaje personal a ellos, y también por qué no?, a quienes eran los destinatarios de la confrontación, las autoridades electas de esa comunidad, que supieron aceptar un desafío inédito: el de ser autoridad legitimada por el ejercicio, además de ser autoridad legítima por origen.

2. *Algunos apuntes teóricos*

Como todos sabemos, cualquier nuevo elemento que se presenta en la vida, tarde o temprano lo remitimos a nuestras estructuras de conocimiento previo y a nuestras herramientas de análisis preexistentes. No he sido una excepción a esa regla: las ideas Alfred Schutz, Peter Berger y John Luckman, James Mead, Keneth Gerguen y Tomas Ibáñez están presentes en el ideario en el que he encastrado las intervenciones de DA.

Son autores que definen un núcleo teórico que tiene sus raíces en una forma particular de sociología comprensiva, que se desarrolla en el interaccionismo simbólico y que, finalmente, se consolida con el socio-construccionismo. La corriente de pensamiento así definida parte de la acción social como objeto de análisis (por contraposición a las estructuras de roles), recupera el valor de los intercambios entre *individuos*, generaliza de la mano de la existencia de una *cultura*² a la vez constituida, constituyente y a constituir por esos individuos, y finalmente, cree en las potencias sociales como punto de partida, y de llegada (siempre soñada, siempre utópica, siempre inacabada) de eso a lo que llamamos realidad, de eso que construimos a partir de un mundo percibido. La realidad, dirían muchos, es aquello que tomamos como tal, y a partir de lo cuál actuamos.

Así, no es casual que partiendo de estas ideas haya encontrado en autores que han escrito sobre mediación algunas coincidencias que merecen destacarse. En «El corazón del conflicto» Brian Muldoon advierte que una de las formas de trabajar con un conflicto caliente es «empezar desde el final» (1998, p. 59 y ss.), lo que no suena diferente de aquello

² El concepto de cultura que utilizo aquí es el que la liga mucho más al cultivo que al culto, el que supone que es una forma de ser, vivir y crecer (y por tanto cambiar) que se comparte (o que puede compartirse) en un mismo grupo humano. Para ver las diferencias entre uno y otro significado de cultura, puede consultarse la obra de Williams (2001).

que hacemos cuando, en el sueño (segunda etapa de un DA), pedimos a la gente que suspenda su lucha con el presente, y piense en el futuro. Tampoco parece casual que, comenzando con una cita de Peter Senge (otro de los expertos en metodologías apreciativas), Muldoon denomine uno de los capítulos de su libro así: «La colaboración: de partisano a socio» (1998, p. 125).

También Oriol Nel·lo (2004), que ha compilado un buen grupo de experiencias sobre conflictos medioambientales y territoriales, remite a Manuel Castells (2003) en la utilización de los conceptos de «identidad de resistencia» e «identidad de proyecto» como centrales para comprender qué sucede y cómo se pueden enfrentar los conflictos multipartes, aquellos que, como el que nos ocupa, se pueden afrontar con una estructura de DA. Así podríamos continuar: hay un número muy importante de bibliografía sobre mediación y gestión de conflictos vinculada al paradigma apreciativo/generativo que parece estar en permanente diálogo, en permanente conexión con las bases teóricas del paradigma simbólico/construccionista: la acción y la identidad como punto de partida, la experiencia como nutriente, la cultura como producto (a la vez que como productor), y la interacción libre como fórmula. Esta podría ser, a mi juicio (confiado, pero siempre provisional), un buen resumen del ideario de las intervenciones como la que hoy presentamos.

3. *El caso*³

3.1. Los orígenes

En el mes de abril del año 2004 dos mediadores⁴ recibieron el encargo de intervenir en un conflicto entre dos vecinos de un pequeño pueblo del Penedés (Cataluña) de aproximadamente 500 habitantes. Esta población tiene la particularidad de estar asentada en un espacio físico en el que, a causa de la división política del territorio,

³ Dado que la gestión de caso es reciente en el tiempo, preservamos tanto la identidad de las personas involucradas como los que pudieran conducir, aún de manera indirecta, a identificarlas.

⁴ Éramos Joan Sendra i Montes, mediador penal y comunitario, y quien suscribe estas líneas. A él agradezco la generosidad de permitirme presentar esta experiencia, que en realidad, es conjunta. Y por sobre todo, una amistad a prueba de broncas.

tres ayuntamientos⁵ comparten competencias de gobierno. Los tres consistorios eran, a la fecha de la intervención, del mismo color político (Partit dels Socialistes de Catalunya) y definían sus estrategias de cara a esta población como conjuntas. Pese a ello, existía una queja —que los alcaldes reconocían— por falta de coordinación entre los servicios que cada ayuntamiento presta a la parte que territorialmente le corresponde, a la que se sumaba una demanda de mayor y mejor atención de las necesidades de la población.

Según quién realizaba el encargo (uno de los tres alcaldes), una de las partes había sido ridiculizada públicamente mediante una cuartilla alusiva a algunos aspectos de su vida personal; ella, madre de tres hijos y presidenta de la unión de vecinos (UT en adelante), una institución centenaria en el pueblo, acusaba de la publicación de tal panfleto a otro vecino. Éste había sido hasta hacía dos años representante oficioso de dos de los tres alcaldes que tienen competencia territorial en el pueblo y tanto él como el representante del tercer alcalde habían sido objeto de un conjunto de acciones de presión protagonizadas por gente del pueblo, que los habría llevado a dimitir de su cargo.

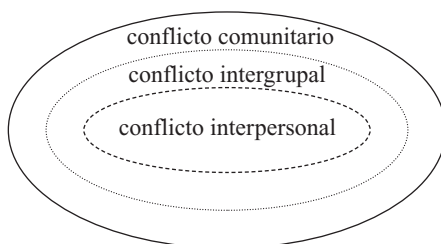
Después de un primer análisis pareció claro que el conflicto por el que se nos había convocado era de carácter complejo. Si inicialmente parecía tratarse de una disputa interpersonal, lo cierto es que el episodio de los panfletos había provocado una escalada del conflicto en un nivel más amplio: se habían generado escenas de crispación que amenazaban con extenderse a otras personas de la población (al menos dos de los entrevistados refirieron episodios de violencia entre los jóvenes del pueblo). Entonces la intervención debió asumir que se encontraba en una fase «caliente» del conflicto (Muldoon 1998) y en consecuencia se trabajó para contenerlo y para que quienes aparecían como directamente involucrados en todos los niveles (interpersonal, intra-intergrupala y comunitario) redefiniaran su conflicto, dándole unos límites que, aunque provisionales, hicieran posible comenzar a trabajar con él; paralelamente se pusieron en acto estrategias para identificar a otros posibles protagonistas. La intervención fue exitosa: se logró una suerte de tregua entre las partes del conflicto interpersonal, se identificó a los actores actuales y potenciales y se re-focalizó la atención de todos aquellos que

⁵ En realidad, las competencias territoriales son cuádruples, pero ya que el cuarto ayuntamiento tiene competencias únicamente sobre el cementerio, los otros tres asumieron el protagonismo en la resolución del caso.

se sentían parte del conflicto, logrando que se centraran en la necesidad de crear un futuro para el pueblo. Luego de un tiempo, habíamos logrado identificar a los actores que asumían la principal representación en el conflicto: la UT ⁶, el AMPA (la asociación de madres y padres de alumnos), y los tres alcaldes, como representantes políticos ⁷. En un tercer nivel podía también identificarse como una parte silenciosa/silenciada a los habitantes del pueblo no representados directamente por la UT ni el AMPA, que eran clasificados por estas instituciones en dos grupos: los «de siempre» y los «recién llegados»; dentro de estos últimos también se establecían diferencias según la fecha de llegada.

3.2. Diagnóstico

En un diagrama sencillo podría decirse que el conflicto tenía tres niveles: el interpersonal, el intergrupalo y el comunitario. *Cada uno de estos niveles presentaba distintos grados de permeabilidad: se influían recíprocamente, por lo que un episodio del nivel interpersonal era leído por los partícipes como una expresión del conflicto intergrupalo y afectaba a su vez, al nivel comunitario.*



⁶ La UT es una agrupación de personas ligadas fundamentalmente por su pertenencia al pueblo: al menos quienes dirigen los destinos de la asociación son hijos, nietos y bisnietos de los fundadores del núcleo poblacional. Prácticamente todos los que llegaron allí hasta hace 15 años son socios de la UT; en los últimos años, en cambio, los nuevos habitantes no mostraron interés en asociarse; esta y otras circunstancias hacía que los recién llegados («nouvinguts») fueran divididos en dos categorías: «los de antes» y «los de hace cuatro días».

⁷ Dentro de cada uno de los grupos existía además un soterrado conflicto intragrupo: pese a que todos se mostraban retóricamente unidos en sus actuaciones externas, existían diferencias internas a cada uno de ellos; parte de la intervención estuvo, entonces, dirigida a que las corrientes internas, dentro de cada grupo, pudieran expresarse.

La disputa central, luego de cinco meses de intervención (abril/sep-tiembre) se había «enfriado», pero sus repercusiones seguían vivas. En el segundo nivel —intergrupala— las disputas tenían como protagonistas, en una primera mirada, a la Junta Directiva de la UT por un lado y a los representantes políticos por el otro (los alcaldes); una segunda mirada advertía de la existencia de un tercer actor, la AMPA, cuyo interlocutor en alguna medida se asumía como vehículo de las demandas de un sector de «recién llegados», los que habían llegado al pueblo hace más de 5 años, y que no estaban integrados en la UT. En el tercer nivel (el comunitario) los implicados eran todos aquellos que, habitantes o no del pueblo, tenían interés en su desarrollo, y son sujetos pasivos de las disputas anteriores, puesto que ellas obstaculizan la realización en condiciones de normalidad, de las acciones de coordinación y crecimiento armónico del núcleo poblacional. Cabe destacar que en los últimos años el pueblo (como muchos otros de Cataluña) ha tenido un crecimiento poblacional importante, que conlleva la necesidad no solamente de más equipamiento, sino también de acciones cooperativas entre las autoridades políticas y los habitantes para evitar la formación de ghettos con los grupos de nuevos pobladores, cuya llegada se ha acelerado notablemente (en los últimos 5 años el pueblo pasó de tener 300 habitantes a un total de 572⁸).

Frente al aumento poblacional y a las disputas en torno a la necesidad de mayor y mejor equipamiento y servicios, los grupos más activos de la población (fundamentalmente representados por el AMPA y la UT) reivindicaban ser vistos y tratados como un pueblo, entendiendo que de esta forma podrían tener mayor protagonismo en la decisiones que los afectaban directamente; esta demanda se había acentuado en los últimos años sobre todo en función de las disputas con los representantes políticos, que habían permitido y fomentado el crecimiento poblacional y que eran vistos como responsables exclusivos de la escasez de recursos comunitarios. Así, había nacido una identidad de resistencia, que impedía la generación de cualquier proyecto que no estuviera centrado en la aceptación inmediata y sin reservas de esa identidad, la que era sostenida como verdad autoevidente: «somos un pueblo, esa es la realidad». Así, como salida a la situación territorial existente (dependencia administrativa de cuatro municipios) se verbalizaban reclamos de segrega-

⁸ Datos al mes de marzo de 2006.

ción territorial, rechazando toda posibilidad de configuración territorial intermedia (mancomunidad de servicios, creación de una entidad descentralizada, etc.). Frente a esta reivindicación, las autoridades electas respondían negando toda identidad como pueblo (denominando a la población ora como «barrio», ora como «caserío»), en una retórica defensiva —también característica de identidades resistentes— que trasladaban a los hechos: cada ayuntamiento trataba su porción del territorio con normas propias y diversas entre sí, lo que era desde el punto de vista de las autoridades una consecuencia normal de lo que ellos definían como «la realidad» (pertenencia a distintos consistorios); se generaba así un considerable caos administrativo en la vida de los habitantes⁹.

En paralelo, la llegada de gente de fuera estaba alterando las costumbres en un grupo de población muy aferrado a éstas y de forma muy rápida: tanto el propio pueblo como su entorno crecen a un ritmo que le resulta difícil de asimilar con los recursos materiales, humanos y personales de sus habitantes. *No se trataba únicamente del mayor número de gente y de su diversidad, sino también de la mayor afluencia de tráfico viario que hoy cruza la urbanización y que obliga a un cambio en las costumbres de sus habitantes y en el uso que ellos hacían de la vía pública*¹⁰.

Era un contexto de incertidumbre, percibido con mayor preocupación en el corto y mediano plazo por los Alcaldes (aunque se mostraban más tranquilos en el largo) y con mucha expectación por los voceros de la población (UT y AMPA), sobre todo en el mediano y el largo plazo: no sabían qué acabaría siendo su pueblo en los cinco o diez años siguientes, ni si su forma de vida tendría lugar en aquel marco futuro.

⁹ Un ejemplo sencillo: es perfectamente posible, en el pueblo del que hablamos, que una persona tenga su casa en un municipio, el lugar donde guarda el coche habitualmente en otro, la escuela de sus hijos en un tercero, y sus familiares fallecidos en un cuarto, y todo ello en un radio de no más de 5 kms., y con diferentes normas de circulación, con diferentes policías locales, etc. Piénsese, por ejemplo, en las dificultades de coordinación en caso de un entierro, cuya procesión pasa por los cuatro ayuntamientos.

¹⁰ La mayor presión constructiva en la zona, sumada a las obras del AVE (tren de alta velocidad) ha hecho, por ejemplo, que el número de vehículos —sobre todo de carga— que pasa por la calle principal del pueblo, se haya multiplicado varias veces, generando un nivel de ruido, polución y suciedad considerables, e impidiendo los antiguos usos de esta vía como lugar de juego y reunión.

Creíamos que esta situación podía ser atendida y gestionada. Entendíamos que se habían de estructurar vías normalizadas de tratamiento de las disputas que todo cambio produce, a la vez que tornar la identidad de resistencia en identidad de proyecto.

La intervención que planteábamos tenía entonces los siguientes *pre-supuestos básicos*:

a) La posibilidad de expresión de cada habitante, en condiciones de igualdad y libertad;

b) la consolidación de la identidad intragrupal de quienes actúan en el contexto de cambio (quién es, qué quiere y qué puede hacer cada grupo),

c) el saneamiento de las relaciones entre los grupos,

d) la conformación de un proyecto colectivo, que partiera de las potencialidades y no de las incapacidades de la población como conjunto y finalmente,

e) el compromiso de las autoridades electas (los alcaldes) de respetar ese proyecto y negociar las acciones para concretarlo.

En resumen, tal cual como dijimos en su día en el documento de diagnóstico

«... tanto la disputa entre los dos vecinos, como las restantes disputas (discusión en torno al alquiler/compra del local de promoción cultural, e incluso la cuestión de la segregación territorial, pase a uno u otro núcleo urbano, mancomunidad) son emergentes del conflicto más general, aunque sin duda alguna, lo alimentan. Se trata de un problema de falta de canales de comunicación adecuados a las particularidades políticas y sociales de este núcleo urbano, que no encuentra cómo canalizar demandas crecientes, generadas por un crecimiento poblacional importante propio y de su entorno.»

En un contexto de incertidumbre y miedo cualquier episodio genera disputas, cualquier tiempo de ejecución es visto como falta de sensibilidad y cualquier disputa importa un potencial de violencia. *Por eso creímos en la importancia de actuar sobre el contexto, para salir de identidades de confrontación hacia identidades de construcción. Ese fue el núcleo de nuestra propuesta: un Diálogo Appreciativo que permitiera ese cambio en las identidades, a la vez que la generación de una propuesta de salida del conflicto: una agenda de acciones con las responsabilidades de cada parte claramente determinadas.*

4. *Intervención en el terreno*

Aceptada la propuesta de llevar adelante el DA ¹¹, los mediadores efectuaron dos rondas de entrevistas (personales y telefónicas) con todas las partes. Estas entrevistas insumieron un total de 25/30 horas de trabajo, e incluyeron aproximadamente 12 visitas a los protagonistas (para las que los mediadores se desplazaron hasta los lugares habituales de cada entrevistado) y una treintena de comunicaciones telefónicas. El último acto de esta primera fase de intervención fue una visita al núcleo poblacional acompañados por la presidenta de la UT y el entonces presidente del AMPA.

Concluida esta etapa, comenzamos a diseñar (y a la vez actuar) la segunda: la generación de un marco mínimo de consenso que hiciera posible la celebración del DA. Como Emile Durkheim, teníamos nuestra preocupación centrada en aquello que hace posible que, llegado un acuerdo (cualquiera sea este) tenga oportunidad de desarrollarse: queríamos crear el tegumento que une a los distintos grupos mediante el reconocimiento de la existencia del otro y de su capacidad de agencia (B. Bush y Folger 1996). Sabíamos que la fuerza de la metodología DA nos llevaría a generar una agenda; pero en paralelo, sabíamos que la legitimidad de esta agenda (y por consiguiente su fuerza como elemento de cambio) dependía de que todos los actores, presentes y potenciales, institucionales o no organizados, reconocieran el proceso que se ponía en marcha y se comprometieran a observar sus resultados. Se trataba de generar una red de soporte, legitimación y contención, no sólo para la agenda (futura) sino también para todo el movimiento de construcción de ella.

Así, entendíamos que la incorporación tanto de las personas que habían llegado al pueblo en los últimos años al seno de las decisiones, como la de los habitantes de toda la vida podría basarse en el interés que compartían: el futuro de hijos y nietos. Y también que ese futuro, y su gobernabilidad, era una preocupación de los alcaldes.

De esta forma lo explicamos a los alcaldes. En las sesiones preparatorias que realizamos con los tres consistorios se exploraron lar-

¹¹ La propuesta fue recogida en un documento, presentada a los alcaldes, y se les pidió que la estudiaran y se pronunciaran expresamente. Perseguíamos con ello que asumieran los riesgos que toda intervención tiene (riesgos explicitados en el documento), y que el pronunciamiento sirviera de primer acto de compromiso con el resultado de la gestión participativa.

gamente las posibilidades de la metodología que aplicaríamos, y se explicó muy claramente que uno de sus subproductos habituales era un refuerzo muy considerable de las identidades: los alcaldes encontrarían, después del diálogo, a unos actores mucho más centrados, más cohesionados a partir de un objetivo, y por consiguiente, más fuertes. Si el punto de partida era el de unos ciudadanos exigentes y descontentos, ahora habría ciudadanos organizados y colaborativos, pero también menos dependientes y más proactivos. Si esto representaba un riesgo, ese se había de asumir desde el inicio. Afortunadamente, los alcaldes aceptaron el desafío.

Preparamos el DA con un grupo de 15 facilitadores, entre los que se contaban profesionales miembros de *Ponts de Mediació*¹² y un grupo de mediadores en prácticas¹³, que trabajaron activamente en la generación de todos los materiales, desde los logotipos, cartas, trípticos y carteles de la convocatoria hasta el propio material del Diálogo (grillas de trabajo, hojas de reflexión, etc.). Esta preparación insumió unas 20 horas de trabajo, más otras 5 de confección del material.

El contenido, forma y mecanismos de difusión de la convocatoria a todas las reuniones se pactó tanto con los miembros de la Junta Directiva de la UT (en cuyo local, además, se celebraba la reunión) como con los alcaldes. Para ello se llevaron adelante nuevas ruedas de reunión con todos los actores, en las que se les mostró el material, y se introdujeron las modificaciones que ellos sugirieron. Este proceso, entendemos, creó las condiciones para que todos se apropiaran del espacio que estábamos creando, y a partir de esa apropiación, se generase un compromiso concreto de apoyo. La UT se comprometió directamente con el proceso, llevando adelante el buzoneo de las cartas y colgando los carteles de convocatoria; los alcaldes cedieron protagonismo a la gente del pueblo, entendiéndolo que esta era una acción que debía llevarse en unas condiciones de intimidad y confianza mutua en las que su presencia podría considerarse un factor de distorsión.

¹² Éramos entonces: Pia Amat, Jordi Grané, Charo Juan, Sonia Miguel, María Percaz, Gabriela Rodríguez Fernández, Marinya Tatter y Sheila Vilaseca. Estipulamos que Joan Sendra conservaría su papel de mediador, sin implicarse en la facilitación del Diálogo, con el objetivo de saber si luego podía establecerse alguna diferencia, en los pasos posteriores, en la forma en que la gente percibiría su rol y el mío, que me había implicado directamente.

¹³ Se trataba de seis alumnos de sendas maestrías de mediación de la Universidad de Barcelona y de la Universidad Ramón Llul.

Tres días antes de comenzar el Diálogo, aparecieron en el pueblo nuevas esquelas anónimas. Esta vez no se hacía referencia a situaciones personales de los miembros de la Junta de la UT, pero recurriendo a una viñeta, se ponía en juicio su capacidad de liderar cualquier proceso de cambio. Una vez más, la temperatura aumentó: la presidenta de la UT entendía que era otra manera de ataque del ex-representante de dos de los alcaldes, que hasta el momento había decidido no participar en el proceso; esta persona —contactada por uno de los alcaldes— negaba ser el autor de las viñetas, y una vez más, corría el rumor de que, detrás de esta iniciativa podían estar los representantes políticos, interesados en desacreditar todo lo que se hiciera en el pueblo.

Cabe decir que la reacción de dos de los tres alcaldes fue inmediata, y resultó curativa: se reunieron, en presencia de los dos mediadores, con la presidenta de la UT y con otro de los miembros de la Junta, y les aseguraron (en nombre de los tres alcaldes) que ellos no respaldaban este tipo de actitudes, y que su intención era que el Diálogo se celebrara y rindiera sus frutos, frutos con los cuáles ellos se comprometían una vez más. A la salida de esta reunión, los mediadores entregaron a los miembros de la UT las cartas que debían ser buzoneadas y los posters que tenían que colgarse en el pueblo: a la mañana siguiente esa tarea ya estaba cumplida¹⁴.

Tal vez quepa aquí hacer un alto para decir cómo conceptualizamos las cuatro etapas del DA. Para nosotros

El descubrimiento: explora y comparte las historias positivas de cada participante. Subjetiviza la tarea, revaloriza, contribuye a destruir estereotipos, comunica desde un contexto humano y no desde un contexto funcional —de rol.

¹⁴ ¿Era la aparición de este panfleto un intento de sabotaje «de último momento» a un proceso que venía siendo exitoso, como los que Muldoon señala ocurren habitualmente antes de la firma de un acuerdo? O era la expresión de la impotencia de alguien que había quedado —por propia decisión— al margen del escenario, y ahora reclamaba protagonismo? No lo sabemos, y probablemente desde otro paradigma dedicaríamos tiempo a esa reflexión. En este caso, los mediadores (una vez contenida la propia angustia) preferimos hacer otra lectura: la fuerza de un planteo de futuro opera cambios en el presente. Una comparación entre los textos de la viñeta original (la que había funcionado como detonante del conflicto emergente por el cuál nos habían convocado un año atrás) y la nueva nos mostraba que lo que ahora se intentaba no era victimizar a una persona, sino poner en duda un proceso, y ese mismo hecho, ya comportaba asignarle un valor muy alto: quien quiera que estuviera detrás de él se daba cuenta que había una potencia de cambio muy importante y que la hora del conflicto encendido y paralizante, si el Diálogo se llevaba adelante, habría pasado.

El sueño: proyecta esos elementos positivos en el sueño de futuro compartido. Convierte la acción en acto, la hace interpretable; estructura los motivos-para —objetivos— (Schutz) de cada integrante del sueño e «independiza» el proyecto de las cadenas del pasado leído en clave de conflicto.

El diseño: establece los componentes constitutivos del sueño, formulándolos en tiempo presente. Establece los motivos-porque —fundamentos— (Schutz), poniendo en relación el sueño con las razones por las que cada individuo interviene en ese sueño; es un movimiento que pone en juego lo relacional y lo individual.

El destino: crea la «agenda» conforme la cual el sueño es posible. Ofrece la posibilidad de elegir entre caminos alternativos para llegar al motivo-para, conforme los motivos-porque; a la vez, busca «socios», invitando a los partícipes a revisar esos caminos elegidos en clave de posibilidad de co-construcción.

Con estas premisas llegamos entonces al día D(A).

Un sábado a la tarde, todo el grupo de facilitadores se constituyó en el lugar tres horas antes de comenzar, para preparar el espacio. Habíamos diseñado el dispositivo para recibir a la gente y formar los grupos de trabajo de manera tal de garantizar la heterogeneidad: suponíamos que llegarían agrupados por afinidad y pertenencia institucional, y lo que pretendíamos era que se mezclara gente «de toda la vida», «recién llegados», jóvenes, viejos y gente de la generación intermedia. El método fue exitoso, y con unos 70 participantes comenzamos a trabajar.

4.1. El Descubrimiento

Esta fue tal vez la etapa más compleja: hubo un grupo de gente que, cuando advirtió cuál era la metodología, se sorprendió y contrariada, se marchó al son de «yo esperaba que vinieran a traer soluciones; esto no es lo mío», o incluso con expresiones más dramáticas: «con los problemas que tenemos, que nos vengan con pensar en lo positivo... esto es una payasada». La frustración de las expectativas (formadas probablemente en toda una historia de mítines en los que la comunicación era de un lado vertical —desde el poder de los alcaldes hacia la condición pasiva de votantes— y por otro, reivindicativa —desde la capacidad de grito y protesta hacia la capacidad de descalificar lo dicho) se hacía sentir en un grupo considerable. Teníamos, además, un número muy importante de gente de más de 65 años, lo que dificultaba trabajar con los materiales

que habíamos preparado, que exigían una capacidad de expresión escrita que no siempre estaba presente.

Este fue el momento más crítico, el de la expresión fundamental de la resistencia al cambio, ahora no en lo ontológico, sino en la metodología: el DA proponía indagar sobre lo bueno, explorarse a sí mismo, trabajar en un sistema horizontal, y esto chocaba con las experiencias de participación de los vecinos, caracterizadas por centrarse en lo que no funcionaba, en lo que hacen los otros y en la verticalidad de los protagonismos excluyentes. Fue también la hora de las angustias de los facilitadores: trabajar desde el caos, sentir que tanto el planning como los propios grupos se deshacen y que cuesta llegar a las metas que te has fijado, es difícil. Aún así, superando el momento, llegamos al final con unas 50 personas, que se comprometieron con el nuevo modo de hacer que planteábamos, y que identificaron más de 60 virtudes propias, como individuos y como pueblo, a partir de las cuales construir la nueva realidad.

Así, con el habitual esquema de

- La tierra: el alimento, que nutre la vida.
- Las raíces: valores, bienes y creencias.
- El tronco: el que sostiene y permite que los valores y los alimentos donen fuerza al futuro.
- Las ramas: las cosas que sabemos hacer, que podemos mostrar como a buenas practicas a todos y que podemos enseñar a hacer a los otros.
- Los brotes: nuevas ideas, nuevos impulsos y deseos de crecimiento.
- La luz: fuentes de energía, esperanza y coraje para hacer una vida mejor.

Se identificó el núcleo positivo del pueblo, con el qué, apelando siempre a las metáforas orgánicas, los vecinos conformaron el ARBOL que agregamos en anexo (I).

Este final fue, como sabemos suele ocurrir en los DA, el momento más fuerte de todo el proceso: la alegría de los participantes, la sensación de verse reflejados en un espejo benévolo y construido por ellos mismos, y de aumento de las potencias había surtido efecto: los participantes prometían volver al sábado siguiente, y los que por alguna razón no podían hacerlo, se disculpaban a los facilitadores, explicando las razones y asegurando que volverían a estar en la próxima.

La evaluación que entonces hicimos de esa jornada, y que enviamos a los Alcaldes, sostenía:

Existe una sensibilidad importante en torno a la necesidad de diálogo y de romper las dinámicas comunicativas negativas (como lo reflejan las palabras «diálogo», «paciencia», «sinceridad», «amabilidad», «dialogantes», «comunicación», «civismo»); a la vez, se percibe que se ha de trabajar para lograr que la gente nueva del pueblo se integre («generosos», «acogedores», «abiertos», «unidad», «solidaridad», «acogida»). En paralelo, existe una reivindicación importante de las condiciones de identidad.

4.2. El Sueño

El segundo sábado en que nos reunimos el objetivo era llevar adelante el Sueño. Una vez más, se envió una carta a los vecinos, y tuvimos la respuesta de unas 45 personas, que otra vez trabajaron durante 4 horas.

Decíamos entonces a los participantes:

El sábado pasado trabajamos intensamente y el resultado fue «El Árbol de LB», que recoge todo lo que ha de alimentar el futuro, y que hoy está colgado a la vista de todos, para que recordemos nuestra fuerza. Trabajamos sobre la esencia, y ahora sería conveniente poder concretar los sueños que han de dar forma a nuestro futuro como pueblo. Los papeles que tienen en las manos son una ayuda para comenzar a hacer volar la imaginación: no se pongan límites, los sueños no los tienen!

Han de visualizar el pueblo que les gustaría tener en el año 2010, el tipo de organización que tiene, los servicios de que dispone, sus canales de relación con el entorno (otros pueblos, autoridades políticas locales, comarcales y nacionales) y las maneras que tienen de resolver los conflictos.

La composición de los participantes era esta vez algo diferente. Había más gente joven, se había incrementado el número de personas que pertenecían al grupo de los recién llegados (que además asumían ahora mayor protagonismo en la participación en las mesas), y el espíritu positivo del DA ya estaba difundido. La sesión fue plena, tranquila, muy creativa y con un intenso nivel de trabajo. Se dieron intercambios muy productivos, donde la gente tuvo la oportunidad de ponerse en el lugar del otro¹⁵, y de consensuar el contenido del sueño común. Lo cier-

¹⁵ Una anécdota ilustra estos intercambios: una vecina «de toda la vida» decía que en su sueño no existían los bloques de pisos de la plaza central, porque habían sido demo-

to es que los participantes tenían muy claro qué era lo que querían, por lo que trabajaron muy centrados en sus objetivos; el clima era cordial, y a diferencia de la sesión anterior, durante las cuatro horas prácticamente nadie se marchó de su sitio.

Después de que cada grupo de trabajo presentara de viva voz una narración de su sueño destacando los elementos de interés central, los participantes seleccionaron (mediante una votación en la que cada persona tenía 3 votos a distribuir) los siguientes como los elementos claves de su sueño común:

Ayuntamiento propio/ autogobierno (48 votos)	Servicios públicos (23 votos)
Can Simón ¹⁶ (22 votos)	Urbanismo (16 votos)
Civismo (6 votos)	Medio Ambiente (6 votos)

La evaluación de esta etapa, que hicimos en su momento, decía:

«La concentración de votos en el primer elemento denota la importancia que las relaciones con las autoridades electas tienen para la gente de La Beguda, y la necesidad de hacerlas evolucionar en positivo. Existen diversos modelos ideados para esta evolución, pero en cualquier caso, parece haber un significativo acuerdo en que este cambio puede ser el motor de otros posteriores.»

Al final de esta reunión, que transcurrió con un nivel de compromiso muy alto por todos los que participaron, se decidió concentrar las dos fases posteriores en un solo día, y a la vez, reforzar mediante una nueva carta, el papel de los Ayuntamientos como refrendantes de la convocatoria.

Este último fue un elemento más que visualizaba el cambio: los participantes, incluidos los miembros de la Junta Directiva de la UT, solían citar que esta vez fueran los ayuntamientos quienes convocaran a los

lidos. En eso, su compañera de grupo, de solo unos años menos, le espetó «momento, que en esos pisos vivo yo». A partir de ahí, lo que había sido una reivindicación efectiva y sencilla «tirar abajo los pisos» se convirtió en un elemento a razonar ¿cómo hacer para, en un contexto de escasez de terreno edificable, conservar el espíritu/aspecto de pueblo, y que cada actual vecino tenga su casa?.

¹⁶ Se trata de la antigua casa señorial de una gran explotación agrícola; en su entorno, con el paso de los siglos, se fue conformando el pueblo. Los vecinos, otorgándole un valor simbólico muy alto, querían restaurarla y darle un destino comunitario.

vecinos, y que lo hicieran tanto nominal como materialmente: se trataba de que los alcaldes firmaran las cartas, y que los ayuntamientos las repartieran. Esto comportó un enorme cambio en el reconocimiento del protagonismo del otro: los interlocutores habituales del pueblo, que en ocasiones pasadas habían sido el motor de acciones hostiles contra las autoridades electas, esta vez reclamaban su presencia simbólica reconociendo la necesidad de que ellos mostraran a la población su compromiso con el Diálogo¹⁷.

Así se hizo (aunque con algo de demora, todo se ha de decir); y de esta forma llegamos a la tercera jornada, la de las últimas dos etapas de un DA.

4.3. Diseño y Destino

Entendíamos que lo que ahora se debía trabajar era el QUE y el CÓMO de cada elemento clave (Diseño) y el CUANDO y CON QUIEN (Destino) de las acciones, y todo ello en cuatro horas.

Diseñamos esta fase de la intervención comprimiendo pasos, lo que creíamos posible gracias a la enorme concentración que habían logrado los participantes en la sesión anterior, y al giro que habían dado —desde lo negativo hacia lo positivo—¹⁸. También decidimos —en función de las aportaciones de los participantes entre sábado y sábado, que se daban gracias a que manteníamos todo el tiempo un contacto fluido— acortar

¹⁷ Cabe aquí una pregunta: ¿se hubiera dado este reconocimiento si los mediadores hubiéramos intentado que los Alcaldes o sus representantes fueran, desde el inicio, parte del Diálogo? ¿No es éste uno de esos casos en los que el tiempo da la razón al azar y explica que la vía que se debió tomar —en este caso, la no participación de uno de los actores, los alcaldes— era la vía que se debía tomar?

¹⁸ Después de haber acabado el DA, realizando intercambios con otros grupos de expertos, supimos que la fluctuación en el número de participantes, en un esquema en el que no puede asegurarse ex-ante su número (porque no se trata de un contexto cerrado, como una empresa, o una escuela, y donde además la participación es absolutamente voluntaria y aleatoria, como por lo demás lo es el comunitario) es la normal, y que en la última etapa, el efecto boca-oreja hace que personas que no asistieron a las fases previas se agreguen a estas últimas. Ello comporta un beneficio, y es que la agenda final tiene una mayor legitimación numérica, y un inconveniente procedimental: se ha de trabajar, en una etapa que requiere mucha concentración, tanto con gente que ha hecho el cambio desde el pensamiento negativo al positivo, como con gente que aún se focaliza en el error y no en la potencia. Eso nos sucedió, y debimos lidiar con ello.

los tiempos del Destino; si habíamos planteado el sueño a cinco años vista, el diseño y el destino habían de ser en un plazo más corto: un año y medio. Esta fue una estrategia de contención que ensayamos teniendo presente ya el escenario post-diálogo: la Agenda debía tener la virtualidad de convocar a acciones inmediatas, que los participantes pudieran sentir próximas al inicio del proceso, aún cuando sabíamos que luego los tiempos de concreción iban a alargarse.

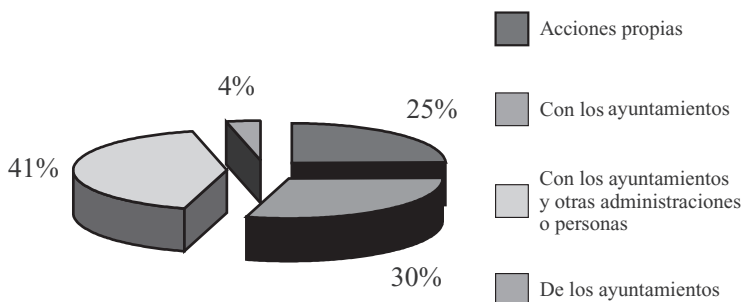
Así nos enfrentamos a la próxima jornada.

Superando las previsiones, vinieron a la última sesión un promedio de 70 personas; con ellas trabajamos los seis elementos, divididos en grupos de entre 11 y 12 personas (en algún caso más) que pudieron escoger con cuál de los elementos clave querían trabajar, eligiendo grupo.

La sesión transcurrió en diferentes niveles. Pese a que los grupos trabajaron todos con mucha intensidad, lo cierto es que la facilitación resultó más difícil en unos que en otros. Sin duda, el elemento Gobierno/ayuntamiento fue el más complejo, pero aún así, fue el que más nivel de concreción alcanzó: diseñaron en cuatro horas todo un nuevo dispositivo de constitución de actores para la nueva etapa de negociación que se abría, teniendo en cuenta especialmente la necesidad de participación de todos los que quisieran trabajar y de legitimación democrática (vía un proceso de elección sui-generis de representantes) de los elegidos¹⁹.

El resultado de esta sesión de trabajo fue la conversión de los seis elementos clave en una agenda de acciones abierta en 28 áreas temáticas en las que se debía trabajar. Las áreas fueron, además, desarrolladas en 83 acciones (entre 3 y 4 acciones por área) calendarizadas y con designación de los actores que debían protagonizarlas. Este último punto es particularmente relevante: en un escenario de partida en el que el enfrentamiento era percibido como bipolar (pueblo-ayuntamientos), la agenda distribuyó los protagonismos de forma diferente, mostrando que el proceso de racionalización del sueño se había llevado a cabo, cambiando los roles preasignados.

¹⁹ Fue tal vez en este grupo donde quedó más claro que se habían superado los particularismos derivados de la pertenencia a un grupo (UT, Ampa, etc.) reconociendo a su vez que éstos mismos grupos eran actores relevantes del futuro del pueblo. A la vez se diseñaron mecanismos de comunicación permanente con los vecinos en su condición de tales (utilización de las carteleras del pueblo para comunicar las novedades, creación de un boletín, una página web, etc.), y de trabajo interno por comisiones temáticas (una por cada elemento clave).



Resumiendo, puede decirse que los seis elementos clave del sueño de LB fueron convertidos en 83 vías de acción, calendarizadas en tres secuencias temporales (corto plazo: seis meses, mediano plazo: un año, largo plazo: un año y medio) y cuya responsabilidad había sido autoasumida en un 25%, y como responsabilidad exclusiva de los Ayuntamientos en únicamente un 4% de los casos.

El tiempo asignado nos fue, finalmente, insuficiente. Debimos acabar la intervención con la creación del mural donde se visualizaba la agenda: una pared en la que los 70 participantes colgaron cada una de las acciones divididas en corto, mediano y largo plazo (una cartulina de color por cada plazo), y que conservaron durante días.

La evaluación final fue muy buena: la gente se había apropiado de su futuro, había ideado mecanismos para cambiar (perdiéndole miedo al cambio!) y había comenzado a trazar puentes con «los otros». Todo ello construía una nueva identidad, una identidad de proyecto, que quería garantizar los mecanismos de legitimación (interna y externa) de sus actores, a la vez que comenzaba a computar los elementos de contexto (tiempo, espacio, recursos, actores externos) para llevarla a la práctica. Se habían generado o fortalecido vínculos entre los vecinos, en un ambiente de confianza que evocaba una refundación comunitaria. Ese ambiente había alcanzado incluso a los facilitadores²⁰, que acabaron la sesión con una sensación mezcla de cansancio y plenitud, pero también de gratitud hacia la gente del pueblo, que habían sabido afrontar el desafío.

²⁰ Llegándose incluso a que uno de ellos fuera invitado a una boda próxima.

Los mediadores sabíamos que aquí no acababa nuestra tarea, y de hecho, no acabó con el DA. Después de procesar todos los datos obtenidos, y de convertirlos en un primer esquema, los enviamos a todas las personas que nos habían dejado su dirección electrónica, para que hicieran aclaraciones o aportaciones, aún cuando sosteníamos que no haríamos modificaciones de contenido a lo surgido durante los tres días de trabajo. Las respuestas que recibimos apuntaban a cosas que no habían sido correctamente interpretadas, o bien a pequeños cambios en el orden de las acciones; con los documentos consolidados después de esta ronda de consultas, iniciamos entonces la construcción de la Agenda definitiva.

5. *La evolución*

Mientras los mediadores (Joan Sendra y yo misma) poníamos a punto la Agenda, la gente de LB comenzaba a constituir las comisiones de trabajo, a la vez que nos impulsaba a reunir otra vez al pueblo para presentar públicamente la Agenda. Confeccionamos entonces un resumen en power point del DA y sus resultados, en el que destacábamos cuáles habían sido los objetivos y cuáles los resultados, con fotos de las sesiones y gráficos que daban cuenta del contenido de la agenda. Con él, hicimos sesiones de presentación en cada uno de los tres consistorios y a los miembros de las comisiones que se estaban formando en el pueblo como producto del Diálogo.

En paralelo, se llevaba adelante la revisión de la agenda y se volvía a crear consenso en torno al mecanismo que los mediadores proponíamos como continuidad: la iniciación de una negociación asistida entre los miembros de una Comisión Interlocutora (que reunía a al menos un miembro de cada comisión temática) y un regidor de cada ayuntamiento, en representación de cada alcalde.

La primera reunión de negociación se produjo en noviembre del año 2005. En ella, entre otras cosas, se acordaron los mecanismos de comunicación entre los actores, el calendario de reuniones, las responsabilidades de cada persona de cara a cada reunión y las formas en que todo el trabajo se transmitiría al pueblo (mediante un boletín mensual, que los mediadores redactarían en función del contenido del acta de cada reunión, los ayuntamientos se encargarían de imprimir y la Comisión Interlocutora de distribuir en el pueblo).

En el mes de enero de este año y por insistencia de los miembros de la Comisión Interlocutora, se llevó adelante una reunión en el pueblo

donde los tres alcaldes y sus representantes, los mediadores y todos los miembros de la Comisión expusieron al resto del pueblo su parecer sobre todo el proceso, iniciado prácticamente dos años antes. La asistencia rozó las 120 personas adultas, en una muy fría noche de invierno en la que durante dos horas pudieron exponerse las distintas visiones de lo sucedido y de lo que quedaba por suceder. Acabada la reunión, alcaldes y vecinos brindaron con una copa de cava por el camino abierto que se ha de recorrer, y los representantes políticos permanecieron durante prácticamente otra hora hablando con la gente. No hubo ninguna escena de crispación, ningún grito destemplado, ninguna agresión física o simbólica.

El que tenemos hoy es un escenario diametralmente opuesto al del inicio, y unos actores que han reencontrado su lugar, bajo una nueva perspectiva de futuro construido a partir del presente. Es tal como dice lo Vázquez (2001, p. 103), «Es en el presente donde todos los futuros imaginados e inimaginables tienen la probabilidad de estrenarse, ya que el presente los contiene todos». Los habitantes y los responsables políticos de este pequeño pueblo de Cataluña han decidido vivir su presente construyendo su futuro.

El proceso de negociación se extendió hasta octubre del año 2006. A veces aferrados a la letra de la Agenda, re-construyéndola en otras ocasiones²¹, avanzaban hacia la concreción de sus objetivos. El que llamamos «grupo de trabajo» se reunía mensualmente, sus miembros se controlaban recíprocamente y evaluaban hasta qué punto se habían dado los pasos necesarios. En ocasiones hubo tensión, pero también momentos de encuentro, como por ejemplo la solicitud conjunta de una subvención a la Diputación de Barcelona, para aplicarla a apoyar el proceso.

Durante ese tiempo, los miembros de la Comisión Interlocutora debieron sortear la tentación de sobreponer a lo que había sido la voluntad de los habitantes del pueblo, su propio criterio sobre las prioridades; en otras ocasiones, los representantes de los ayuntamientos necesitaron que alguno de los alcaldes intervinieran directamente, pero en cualquiera de los casos, la negociación sirvió para que cada persona asumiera su propio papel y se responsabilizara del peso de sus decisiones. En paralelo, la Comisión Interlocutora comenzó a configurarse como un grupo nuevo de actuación en el pueblo: cinco personas de diferentes edades,

²¹ Desde que se consideró que la agenda estaba «consolidada» —noviembre 2006— hasta la fecha, se han producido cambios internos en la calendarización de acciones, se han reasignado plazos y se han agregado acciones específicas para cumplir los objetivos que ella contiene. La Agenda está viva, y ese es un buen índice de la vitalidad del proceso.

algunos nacidos en el pueblo, otros llegados durante los últimos años, asumieron un nuevo tipo de representación, conforme la cual una o dos veces por mes se reunían con un grupo más amplio de ciudadanos (de entre 15 y 30 personas) que les aportaban información, con quienes consultaban estrategias a seguir y así, validaban su liderazgo.

A fines del mes de octubre, el proceso de negociación se paralizó. Ante la inminencia de un proceso de validación democrática del liderazgo de la Comisión Interlocutora (proceso que se había acordado en la Agenda), los Ayuntamientos disminuyeron su nivel de implicación y evitaron dar el paso decisivo de avalar el proyecto de estatuto de la Comisión; propusieron, en su lugar, presentar un plan de trabajo para la mejora de los servicios públicos, y para elaborarlo, solicitaron a la Comisión que les diera un plazo de un mes, plazo que transcurrió sin que formalizaran dicha presentación.

Ante dicha situación los mediadores, después de reunirnos con los alcaldes y con la Comisión en sendas reuniones para evaluar las posibles consecuencias de parar el proceso, decidimos dar un paso al costado, y dejar que fueran los propios protagonistas quienes actuaran. Hemos confiado en que las nuevas rutinas comunicativas creadas, mucho más horizontales, mucho más democráticas y también las nuevas herramientas que la gente del pueblo había descubierto, generaran una nueva situación. Esta nueva situación se produjo, y se consolidó parcialmente después de las elecciones municipales de mayo de 2007, y aunque queda mucho camino por andar y pese a que parte de los frutos de este proceso se frustraron en el camino, esa misma frustración abrió, para la gente del pueblo, nuevas sendas que ahora se practican sin la intervención de los mediadores.

No lo ocultamos: nos hubiera gustado que el nivel de compromiso inicial de los poderes públicos se hubiera mantenido hasta el final del proceso; también que los vínculos entre la Comisión Interlocutora y sus comisiones temáticas hubieran tenido más fluidez, y finalmente, haber sabido encontrar la fórmula para equilibrar en su justa medida apoyo a las partes y creación de agencia, una delicada combinación que no siempre es fácil de encontrar. Aún así, y transcurridos ya unos meses del momento en que el proceso se cerró formalmente, podemos decir que para todos y fundamentalmente para los ciudadanos de aquel pueblo, fue una experiencia. Por eso, porque lograron convertir lo vivido como una condena a resistir en una matriz de nuevas acciones, de nuevos vínculos que superan la bipolaridad nosotros-ellos para instalarse en el nosotros, con otros, entendemos que el DA ha resultado generativo. En esa capacidad generativa reside la esperanza de cambio que quien escribe estas líneas, aún tiene depositadas en los combativos ciudadanos de aquel pueblo del Penedès.

6. *Faros para navegantes*

No queremos dar certezas, sino plantear dudas que planean entre lo metodológico y lo ontológico. Esta experiencia nos ha enseñado, si es que pensamos que aprender puede significar, también, cuestionar lo que resulta (dentro de un paradigma) obvio. Así, después de este aprendizaje, nos hacemos las siguientes preguntas

Generales:

¿Es posible trabajar obviando el contexto precedente de conflicto, cuando éste es obvio?

¿Cómo se afronta, en una dimensión comunitaria, el desafío que comporta la rotación de la gente entre sesión y sesión?

Específicas:

Si el Descubrimiento es el principio de un diálogo interno para los individuos que participan en un DA: ¿puede este diálogo producirse en contextos conflictivos, donde la identidad de resistencia ha favorecido el «blindaje» de las propias condiciones de identidad?

¿Hay herramientas específicas de diseño para trabajar con grupos no acostumbrados/que no acceden a los recursos escriturales?

En el Sueño se intenta crear una narración sobre lo que se desea ocurrir, un tiempo más adelante. ¿Qué mecanismos (físicos y simbólicos) pueden ponerse en acto para favorecer esa creación narrativa, en un contexto de materialismo social importante? O lo que es lo mismo ¿cómo ayudar a vencer el miedo a la imaginación?

En el Destino ¿qué elemento debería tener más peso? ¿La calendarización o el encuentro de socios para llevar adelante las acciones? ¿Qué logro es más central al DA, la planificación estructural o la creación de lazos externos?

¿Cómo crear una red de sostenibilidad en torno al producto del DA? ¿Cómo sumar a quienes no han participado del proceso, pero que aparecen como co-actores del Destino (de la agenda de acciones) al capítulo de construcción que comienza después del DA?

Cada una de estas preguntas refleja un punto crítico que la experiencia, enriquecedora y energizante, nos ha permitido ver. Son faros que nos guían en una nave que, sabemos, nunca encontrará un puerto definitivo, y que tampoco pretende encontrarlo. El seminario del Instituto Oñati ha sido un buen espacio para comenzar a compartir variables hojas de ruta.

Bibliografía

- Baruch Bush, Robert y Folger, Joseph (1996): *La Promesa de Mediación*, trad. A. Leal. Buenos Aires: Granica.
- Berger, Peter (1999): Conclusiones: observaciones generales sobre conflictos normativos. In *Los límites de la cohesión social*. Barcelona: Galaxia Gutenberg, Círculo de Lectores.
- Berger, Peter y Luckmann, Thomas (1999): *La construcción social de la realidad*, trad. S. Zuleta. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Castells, Manuel
- (1999): Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa. En *La transformación del trabajo*. Barcelona: La factoría cultural.
 - (2003): *L'Era de la Informació: economia, societat y cultura*, trad. M. García Madera. Barcelona: Editorial UOC.
- Gergen, Kenneth
- (1996): «La construcción social: emergencia y potencial», trad. de J.A. Alvarez, en M. Pakman edtr. *Construcciones de la experiencia humana*. Barcelona: Gedisa.
 - (1997): *El yo saturado: Dilemas de identidad en el mundo contemporáneo*. Barcelona: Paidós Contextos.
- Ibañez, Tomás (2001): *Municiones para disidentes. Realidad, Verdad, Política*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Nel-lo, Oriol (2003): *Aquí no. Los conflictos territoriales en Cataluña*. Barcelona: Empuries.
- Muldoon, Brian (1998): *El corazón del conflicto*. Barcelona: Paidós Mediación.
- Schutz, Alfred.
- (1993): *La construcción significativa del mundo social —Introducción a la sociología comprensiva—*. Barcelona: Paidós Básica.
 - (1974): *Estudios sobre teoría social*. Buenos Aires; Amorrortu editores.
 - (1973): *El problema de la realidad social*. Buenos Aires; Amorrortu editores.
- Vazquez, Felix (2001): *La memoria como acción social. Relaciones, significados e imaginario*. Barcelona: Paidós, Temas de Psicología.
- Williams, Raymond (2001): *Cultura y sociedad. 1780-1950. De Coleridge a Orwell*, trad. H. Pons. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

Abreviaturas

DA	Diálogos Appreciativos
AMPA	Asociación de madres y padres de alumnos
UT	Sociedad de vecinos del pueblo
LB	Nombre del pueblo

