

Experiencias en Diálogos Appreciativos

Por
Sergio Fernando Abrevaya

Resumen

La ciudad de Buenos Aires, desde 1880 hasta 1996 era gobernada por el Estado Nacional. Su «Intendente», nombrado por el Presidente de la Nación, podía hacer una buena o mala gestión pública sin que eso tuviese consecuencias en la opinión pública. Esto creó una cultura ciudadana de «estar ajenos» frente a las decisiones municipales. Surge una pregunta clave: ¿Quiénes toman las decisiones en la Ciudad de Buenos Aires? ¿Las toma el gobierno (el ejecutivo)? ¿Las toman los legisladores? ¿O las Empresas cuando construyen un edificio o instalan un negocio?, ¿Esas historias vivas, creativas, de la ciudad y de que cada barrio, acaso, no constituyen la verdadera historia de la ciudad? Las decisiones de hoy son la Ciudad del mañana; Buenos Aires hoy surgió por las decisiones que se tomaron hace diez años. ¿No será interesante pensar hoy la Ciudad que queremos vivir en el 2015?

El proyecto «Soñar Flores», resulta una propuesta innovadora, como experiencia piloto, para un sector de la ciudad. Propone, con la técnica facilitada de Diálogos Appreciativos que el vecino pueda por primera vez, como conjunto, expresar la idea de cómo querría que fuera su barrio. Su antecedente, «soñar el Barrio», realizado con la misma técnica, anticipó la formulación mas profunda de una nueva propuesta. Ambas son comentadas y analizadas en este trabajo.

1) Diálogos Appreciativos 2) Participación 3) Experiencia

Abstrac

The city of Buenos Aires, since 1880 to 1996 was governed by the National State. The «Mayor», named by the President of the Nation, could develop a good or bad public administration without having consequences in the public opinion, or elections, since the citizenship had

neither the most basic expression forms of the popular humor about their government and much less it participated of the decisions of the public administration. This created an indifferent civic culture of about the municipal decisions. The fundamental axis of this work resides in the democratic participation. It arises of a key question: Who do make decisions in the City of Buenos Aires?: The government? Do the legislators take them? Or the Constructing Companies when building or installing a business? You can notice neighbor's systematic absence, when it comes to decide the destinations of the City. That alive, creative history, of the city and each neighborhood, doesn't generate, in the end, the true history of the city? Today's decisions are the tomorrow's Buenos Aires City; today arises for the decisions that took ten years ago. Wouldn't it be interesting to think today the City that we want to live in the 2015?

The project that occupies us «Dreaming Flores», is an innovative proposal, as pilot experience, to be developed in a part of the city. It seeks, with the facilitated technique of Appreciative Inquiry that the neighbor can, for the first time, as part of a group, to express the idea of how he would like his neighborhood to be. Based on a previous experience, called «Dreaming the Neighborhood», done by the same method, created enough knowledge on the methodological application. Both experiences are analyzed in this work.

Keywords: 1) Appreciative Inquiry 2) Participation 3) Experience

1. Introducción

La ciudad de Buenos Aires, desde 1880 hasta 1996 era gobernada por el Estado Nacional. Su «Intendente», nombrado por el Presidente de la Nación, podía hacer una buena o mala gestión pública sin que eso tuviese consecuencias en la opinión pública. Esto creó una cultura ciudadana de «estar ajenos» frente a las decisiones municipales. Surge una pregunta clave: ¿Quiénes toman las decisiones en la Ciudad de Buenos Aires? ¿Las toma el gobierno (el ejecutivo)? ¿Las toman los legisladores? ¿O las Empresas cuando construyen un edificio o instalan un negocio?, ¿Esas historias vivas, creativas, de la ciudad y de que cada barrio, acaso, no constituyen la verdadera historia de la ciudad? Las decisiones de hoy son la Ciudad del mañana; Buenos Aires hoy surgió por las decisiones que se tomaron hace diez años. ¿No será interesante pensar hoy la Ciudad que queremos vivir en el 2015?

Los procesos de participación ciudadana en Buenos Aires, en general, se basan en la posibilidad de que los vecinos, sea en un formato Institucional o en uno social, de base individual, discutan la problemática ciudadana o específica. Para esto se informa con publicidad y se convoca a los eventos. Pero no se toman en cuenta dos cuestiones básicas:

1) La historia cultural no participativa, que ha marcado a fuego la separación vecinos-estado.

2) La ilegitimidad de muchos de estos procesos en tanto esta distancia entre estado y gente no se cubre previamente. La ilegitimidad ha construido una nueva condición de descreimiento de estos procesos, que funciona para confirmar la primera premisa.

En general estos procesos no «preparan» las condiciones de legitimidad, desde lo individual a lo colectivo, previo a los procesos mismos. Se conforman con el número de vecinos que finalmente participarán, y en todo caso, adjudican la responsabilidad del hecho de que no haya mayor número de ciudadanos involucrados a la cultura no participativa.

Es que en realidad, lo importante en los procesos de participación se asienta en la condición de legitimidad que éstos tienen, lo que relativiza enormemente el número de participantes reales.

Un proceso participativo para discutir «x» problemática puede tener 1% de ciudadanos interesados que asistan a la convocatoria, sin que esto signifique necesariamente que la población sienta un grado de inclusión, y a la inversa, con el mismo número, tener una enorme legitimidad en la población en tanto el conjunto, que no participó directamente en las discusiones, se siente incluido.

En general, desde el Estado y en los ciudadanos la creencia arraigada es que esa legitimidad se construye con mayor difusión e información. Pero visto el cuadro cultural descrito al principio, esta idea puede ser sólo una pequeña parte de esa construcción legítima, ya que la difusión e información por sí solas no garantizan la sensación de estar incluidos.

La tarea de sensibilización, es probablemente la más importante y la más trabajosa. Es ésta la que prepara cualquier proceso de participación ciudadana y produce condiciones suficientes en la población para sentirse parte de algo, sin necesidad de que todo el conjunto tenga que asistir a todos los debates públicos que se organicen.

2. *El «como si» de la participación*

Es común confundir participación con la presión de algunos pocos, o con el acto de realizar una consulta. Si bien consultar a algunos es mejor que no integrar a nadie, como sistema de participación en las decisiones de la ciudad, o aún más, como visión común de la ciudadanía, no puede ser considerado como tal. Veamos primero la consulta.

La vieja anécdota cuenta que el Estado encarga a un grupo de expertos el diseño de una plaza. Estos plantean un excelente diseño, también, a modo de consulta, preguntan a los vecinos acerca de sus necesidades, y finalmente, se hace la obra. Tres meses después de inaugurada puede verse una senda que cruza el pasto de toda la plaza de una vereda a su paralela, a 100 metros de distancia. ¿Por qué? La parada de colectivos (buses) está al final de la senda.

¿Por qué el vecino no sigue el trazado de sendas que lo lleva de una vereda a la otra sin marcar el pasto? Porque es largo, y un desperdicio habiendo pasto todo alrededor. Pero además, ¿quién tiene razón? ¿El vecino incumpliendo el uso de ese trazado, o quienes lo diseñaron, y no tuvieron en cuenta esta necesidad sentida de los vecinos?

Parece contradictorio, a los vecinos se les preguntaron las necesidades. Sin embargo, en una consulta no afloran todos los comportamientos futuros. Incluso, aún cuando esa consulta tenga una etapa de conversaciones. En tanto esta consulta o conversaciones no tengan una organización hacia la visión común, estos no surgirán como veremos mas adelante.

Nuestro viejo modelo mental de causa-efecto nos obliga finalmente, a condenar a quienes caminaron la plaza por el medio del pasto, por antisociales y por haber desperdiciado la oportunidad de participar en la consulta.

Si pudiéramos integrar las visiones en una sola, previamente y articular un sistema de decisiones participado, seguramente, semejante proceso, daría mejores resultados. Entiendo mejores resultados por la satisfacción de quienes van a utilizar y disfrutar de la urbe.

3. *Metodología propuesta: Los Diálogos Appreciativos*

En Chicago, desde hace más de diez años, la planificación combina vecinos con Estado. Un programa, llamado «Imagine Chicago»,

con la técnica de Diálogos Apreciativos, logra sacar los mejores sueños de la población para su ciudad, y proyectarlos en una agenda de trabajo para alcanzarlos. Así también lo hicieron en Londres (Imagine Londres), o en barrios: Imagine Southwark o Imagine Peckham, o Imagine Birmingham.

Se trata de una metodología que crea la posibilidad de pensar juntos en el futuro, no yuxtaponiendo ideas, ni formulando declaraciones unilaterales. Se trata de un proceso creativo, como lo mencionamos al principio, en donde se «amasan» las inquietudes y los sueños de mucha gente para componer una partitura común.

Empieza recogiendo las historias individuales de cada vecino, positivas, que denotan los mejores recuerdos y desde ese lugar, recordado y deseado, empieza el ejercicio del mañana.

Las historias individuales son la vida de una comunidad, pero esas historias sólo son vividas y conocidas por pocos. Estas historias motorizan el ánimo de ese sistema ecológico que es la ciudad. Si pudiésemos preguntar a cada habitante lo más importante de su vida, seguramente haría referencia a algo ocurrido en su vida, conocido por él y por pocos más. Cada individualidad cree que ese mundo es el más importante y domina la escena de su vida.

El sistema, no tiene primeros y segundos, arribas y abajos, sino que se compone de esas historias. Así pasamos de la concepción de «los problemas» de la comunidad a obtener capacidades de la comunidad.

Técnicamente no separamos «crisis» de «mañana» y nos metemos en el conflicto, buscamos los intereses y los proyectamos a una mirada de futuro, novedosa, pero sin compromiso de la comunidad.

Por ejemplo:

Necesidades y mapeos de déficit nos llevan a:

- Servicios como soluciones.
- Residentes como consumidores de servicios.
- Gerenciar el sistema.
- Internalización de imágenes negativas.
- Habitantes sin fuerza para el cambio.
- Recursos dirigidos a proveedores de servicios.
- Ciclo de dependencia.

Mapeo de Capacidades y recursos nos llevan a:

- Programas y políticas orientadas a las capacidades.
- Residentes locales e instituciones como recursos de elección.
- Conexiones locales reforzadas.

- Miembros de la comunidad invirtiendo en sí mismos.
- Desarrollo de adentro para afuera.
- Residentes reenergizados.
- Nuevas fuentes de capital y control social.
- Creación de espacios sagrados.

4. *Las ciudades aprenden. Los poderes generativos de Imaginar*

4.1. El encuadre positivo. Las preguntas inspiradoras

Preguntar es aprender y las organizaciones o identidades grupales se mueven hacia donde preguntamos. Si preguntamos dónde esta lo malo, esto se instala, si preguntamos adónde están las fortalezas, éstas aparecen. Si preguntamos por el cambio, las preguntas los guiarán. Las preguntas son creadoras, motores de imágenes nuevas, que están en nuestra visión de futuro, como una película que mezcla cuadros del presente con los del pasado y los del futuro.

Las historias cuentan cómo nosotros, hoy, creemos que fue nuestro pasado. Las experiencias, verbalizadas, tienen fuerza de inspiración.

4.2. Escuchar para aprender del otro

El encuadre positivo, hacia el deseo, o lo querido, nos aleja del problema y nos plantea «cómo queremos que sea».

En un proceso como éste, las posibilidades de integrar un gran número de población, son ilimitados. Las preguntas son el primer escalón de una metodología que termina con proyectos.

Descubrir, aprender de uno mismo y del conjunto motoriza nuevos estadios y procesos culturales. Y aún más, la expresión libre del sueño, puesto a años vista, produce un «insight» que sólo requiere del facilitador la guía del proceso hacia ese estadio. No tiene más intervención que el protagonismo de las partes. Un facilitador conduciendo el proceso, no indaga, los integrantes de ese conjunto con el que trabajamos sí lo hacen, entre ellos.

Descubrir, aprender de uno mismo y del conjunto motoriza nuevos estadios y procesos culturales.

5. *Cinco principios de Diálogos Appreciativos (1)*

David Cooperrider, Profesor de la Universidad de la Case Western Reserve University, Ohio, es quien ha creado y desarrollado esta metodología de intervención social, ampliamente difundida por todo el mundo, y formulado los siguientes principios.

5.1. Principio Constructivo

El conocimiento social y el destino de una organización están entrelazados. Para ser efectivos como líderes o agentes del cambio, debemos ser adeptos al arte de la comprensión, la lectura y análisis de las organizaciones como construcciones humanas vivas. El conocimiento de las identidades, grupos u organizaciones está en el centro de cada una de las tareas de desarrollo. Por ello, la manera en que conocemos signa el destino.

5.2. Principio de Simultaneidad

Aquí se reconoce que el momento de la indagación y el momento del cambio no son dos momentos realmente separados, sino que son simultáneos. Indagar ya es intervenir. Las semillas del cambio están implícitas en las primeras preguntas que formulamos. Una de las cosas de mayor impacto que realiza un agente de cambio es articular preguntas. Las preguntas que hacemos preparan el terreno para lo que «encontramos», y lo que «descubrimos» (los datos) se convierten en las historias a partir de las cuales se concibe el futuro, se habla del futuro y se construye.

5.3. Principio Poético

La metáfora utilizada aquí es que las organizaciones humanas son un libro abierto. La historia de una organización está siendo constantemente co-creada. Es más, pasado, presente y futuro son fuentes ilimitadas de aprendizaje, inspiración o interpretación (como lo son, por ejemplo, las posibilidades ilimitadas de interpretación de una buena poesía o un texto de la Biblia). La implicancia importante de esto es que podemos estudiar virtualmente cualquier tema vinculado con la experiencia humana en cualquier tipo de organización o sistema humano. Podemos

hacer indagaciones sobre la naturaleza de la alienación o de la alegría, en cualquier organización humana o comunidad. Podemos estudiar los momentos de creatividad e innovación, o los momentos de debilitamiento por estrés burocrático.

5.4. Principio Anticipatorio

El recurso más importante con el que contamos para generar cambios constructivos o mejoras en la organización es nuestra imaginación colectiva y el discurso que se refiere al futuro. Uno de los teoremas básicos de la visión anticipatoria de la vida organizacional es que de hecho es la imagen de futuro la que en realidad guía lo que llamaríamos el comportamiento corriente de cualquier organismo u organización. Como un proyector de cine sobre una pantalla, los sistemas humanos siempre se están adelantando a sí mismos, proyectando un horizonte de expectativas que trae poderosamente el futuro al presente como agente de movilización. Las organizaciones existen, en último análisis, porque las personas que las dirigen y las mantienen comparten algún tipo de discurso o proyección sobre lo que es la organización, cómo funcionará y en qué se convertirá.

5.5. Principio Positivo

Dicho en forma simple, desde la experiencia lo que se requiere para producir el cambio organizacional son grandes dosis de efectos positivos y de cohesión social –cosas tales como la esperanza, el horizonte, la inspiración, y la alegría de crear junto con otros– y cuanto más positivas sean las preguntas utilizadas para guiar una iniciativa de generar grupos u otra iniciativa de desarrollo para una organización, más duraderos y efectivos serán los esfuerzos para el cambio. En los temas importantes, los seres humanos y las organizaciones se mueven en la dirección de las preguntas que se formulan. Cientos de diálogos o entrevistas en torno a la superación, o a «ser el mejor negocio de esta industria en el que trabajar», tendrán un efecto a largo plazo enteramente diferente en términos de continuidad en las acciones positivas que un estudio acerca de «la baja moral» o «los procesos incumplidos».

6. Descripción del Proceso

El proceso de Diálogos Appreciativos tiene cuatro etapas básicas:

El descubrimiento: El encuentro con las historias positivas del lugar (ciudad, barrio o centralidad).

El Sueño: Imaginar el futuro deseado de esa identidad o comunidad.

EL Diseño: La descripción más detallada del formato de ese sueño.

El Destino: La agenda de tareas para alcanzar ese sueño. Son los proyectos pequeños, medianos y grandes que los participantes van a concretar.

7. Soñar el Barrio (Recoleta)

Desde la Asociación Civil Visión Compartida, formada para promover el cambio social a través de tecnologías participativas de diseño del futuro, se realizó la primera experiencia de diálogos apreciativos hacia una comunidad, en el Barrio de Recoleta.

El barrio de Recoleta es la de mayor densidad poblacional de la ciudad de Buenos Aires, con casi 2000.000 habitantes. Concentra la mayor parte de la oferta Universitaria Pública (Universidad de Buenos Aires), contando en su zona con las facultades de Derecho y Ciencias Sociales, Medicina, Ciencias Económicas, una sede de Ingeniería, Farmacia, Biología, Odontología, Filosofía. También concentra la mayor parte de la oferta de salud privada de la ciudad, de mayor nivel, así como 4 de los 33 hospitales de la urbe. Con gran vida comercial recibe diariamente, en sus 200 manzanas más del doble del número de vecinos que la habitan. Desde hace años se la considera también como la zona de mayor poder adquisitivo.

La primera fase comprendió la legitimación del proceso a manos de 11 asociaciones vecinales, pertenecientes a un barrio, que buscaban trabajar sus problemas y conflictos, encarándolos en conjunto. Desde esa demanda, durante seis meses se discutió la forma de producir verdaderos cambios que significasen la «reducción» de esos conflictos y la generación de un mayor compromiso ciudadano con las soluciones.

En ese marco fue posible plantear una metodología que se apoyase en la mirada en común, a partir de la identidad barrial, definiendo su visión de futuro, y desde ese lugar una agenda para concretarlo.

La legitimidad del proceso tiene, entonces, en ese caso dos partes, la primera, el descubrimiento de una problemática que los reúne y con-

vence para actuar en conjunto, y luego dentro de ese proceso, la propuesta de una solución mas adecuada a la participación ciudadana como la técnica de diálogos apreciativos.

Una fuerte demanda, común a todos, y una identidad definida, crean las condiciones para legitimar la propuesta de los diálogos como primera etapa. La segunda etapa de legitimación se apoya en el prestigio y reconocimiento de estas asociaciones en la población convocada, que otorga amplitud suficiente a la convocatoria a los vecinos comunes e individuales, reconociendo, para el evento propuesto por las mismas, un amplio espectro de liderazgo comunal individual en cada uno de esos ciudadanos, creando un microcosmos de representación vecinal basada en esos liderazgos.

Es sabido que cualquier proceso de participación difícilmente logre convocar al 100% de la población, pero que tampoco logrará el 80, 60, 40 o 20. Sobre todo en poblaciones de larga escala. En este caso, con 198.000 habitantes, se cumple la premisa. Pero entonces, con reunir unos pocos estará bien?

El proceso de convocatoria, amplio y de buena difusión, es la primera parte de la garantía de un proceso legítimo, la segunda es la legitimidad de quien convoca.

Si aquel que convoca tiene un reconocimiento suficiente ante los convocados, para hacerlo, tendrá éxito. Ese éxito no será el mayor número que se pueda aspirar de participantes. Sino que el numero de convocados, espontáneamente, conformen un grupo suficiente para representar el interés del todo, y que cuyo resultado, sea perfectamente consentible por toda la mayoría de la población que no participó. Eso conforma esa suerte de microcosmos de 100 o 200 personas que logra, por su iniciativa, crear un clima de discusión que bien podría haber sido el del total.

Al primer Encuentro concurrieron cerca de 80 personas, motivadas por la necesidad de involucrarse en los problemas de las Comunas y con ánimo de defender sus posturas más que de construir una nueva visión. Planteada la metodología de los Diálogos, se notó en un primer momento una fuerte resistencia a utilizarla, sin poder salirse de los cauces conocidos de la discusión y la controversia.

El primer punto, el descubrimiento, se realizó casi en forma apresurada, como con ganas de comenzar de una buena vez la discusión. Lo mismo parecía ocurrir al comenzar la Segunda parte, el sueño de un Barrio de Recoleta en el 2008. Pero aquí, para la enorme sorpresa de los Coordinadores, se produjo un cambio energético de todo el grupo. Los diferentes grupos fueron describiendo los sueños y las principales caracte-

terísticas del Barrio transformado. Lo que parecía desorganizado e inorgánico, comenzó a adquirir coherencia, fuerza y entusiasmo.

Como producto de esta primera jornada, quedaron los principales ejes temáticos para proseguir trabajando en el siguiente encuentro. La Segunda reunión, realizada el sábado 15 de Noviembre, avanzó en los dos últimos pasos de la metodología, el diseño y los proyectos para comenzar su realización.

CONCLUSIONES: Se aplicó el método de los diálogos de una manera breve y ajustada, Y el resultado fue positivo. Las 4 etapas se realizaron en dos jornadas, lo cual obligó a una dinámica ajustada.

Aun hoy se recuerda el evento en quienes participaron, y de alguna forma, se reclaman formulas parecidas, y de la agenda concluida, propuestas como la de impulsar una Ley que ya ha sido aprobada, se cumplieron, otras tantas no.

Sin embargo creemos que de haber dispuesto una tarea de sensibilización mas extensa y de mayor involucramiento previo, tomando en cuenta la resistencia cultural, los cambios habrian sido mayores y sostenidos en el tiempo.

7.1. Soñar el barrio-ejes temáticos Surgidos de los Dialogos Appreciativos

Representación

- REPRESENTANTES ELEGIDOS POR LAS COMUNAS.
- NO HAY PUNTEROS POLÍTICOS ¹, Y LOS QUE HAY NO TIENEN FUERZA.
- VECINO CERCANO PARTICIPA.
- REVOCACIÓN DE MANDATOS.
- BANCA 61 ².
- VECINOS CON PODER DE DECISIÓN.

Participación

- PARTICIPACIÓN EFECTIVA Y CONTINUA.
- VECINOS PARTICIPAN EN EL PRESUPUESTO.

¹ Político que intercambia favores con los vecinos para ser apoyado.

² La legislatura de la Ciudad de Buenos Aires tiene 60 escaños (bancas) de diputados. Se llama «61» al proyecto de una banca no permanente para un vecino invitado por cada sesión.

EXPERIENCIAS EN DIÁLOGOS APRECIATIVOS

- CONSULTA POPULAR ORGANIZADA POR ONG'S CON PODER DE VOTO.
- LA COMUNA PARTICIPA DE LOS PROBLEMAS DE OTRAS COMUNAS.

Gestión y resultados

- PLAZAS Y CALLES LIMPIAS.
- CALLES ASFALTADAS.
- RESPETO DE PROHIBICIÓN DE ESTACIONAR.
- CARTELES Y PARADAS EN CONDICIONES.
- PODEMOS SALIR DE NOCHE.
- NO MÁS RUIDOS MOLESTOS.
- NIVEL DE EXCELENCIA EN LA EDUCACIÓN (PÚBLICA = PRIVADA).

Modelo de gestión

- EFICIENCIA EN ALCALDÍAS.
- ATENCIÓN DE RECLAMOS (SALUD – EDUCACIÓN – SEGURIDAD).
- VECINOS CON PODER DE DECISIÓN.
- TRÁMITES ÁGILES.
- JUNTA COMUNAL CON ACCESO A RESOLVER LOS PROBLEMAS.
- EJERCER EL CONTROL (ENTE REGULADOR).

Legislación

- LEYES MACRO PARA CUMPLIR ESTOS DESEOS.
- CODIGO DE PLANEAMIENTO URBANO ENTENDIBLE.
- UNIFICAR NORMAS.
- VECINOS Y AUTORIDADES CUMPLEN LA CONSTITUCIÓN.

Interés social

- SENSIBILIDAD SOCIAL.
- NO MAS «VILLAS»³.
- PLENO EMPLEO.
- NO MAS MENDIGOS Y NIÑOS EN LA CALLE.
- NO HAY CARENCIADOS.

³ Las villas en la Argentina, fundamentalmente en los grandes centros urbanos, son asentamientos de familias con viviendas extremadamente precarias y con pésimas condiciones de vida.

El diseño del segundo proceso, en el Barrio de Flores, hecho en base a una nueva convocatoria, planteada de manera diferente para pensar en la legitimidad del mismo

8. *Soñar Flores*

El proyecto que nos ocupa «Soñar Flores», resulta una propuesta innovadora, como experiencia piloto, para un sector de la ciudad. Propone, con la técnica facilitada de Diálogos Appreciativos que el vecino pueda por primera vez, como conjunto, expresar la idea de cómo querria que fuera su barrio. Es la experiencia piloto sobre la cual basar la posibilidad de «Soñar Buenos Aires» en el futuro, tras haber creado conocimiento suficiente sobre la aplicación metodológica.

8.1. *Cómo Soñar*

La propuesta es que por primera vez, la población, en este caso la de un barrio, haga el ejercicio de pensamiento de cómo debería ser ese barrio en el futuro, en términos de sus deseos, y que haga una agenda de trabajo para lograrlo.

Para hacerlo se propone una secuencia que permita realizar el ejercicio de imaginación futura desde lo positivo, para conectarlo con el deseo.

Existen muchas formas de caminar ese futuro. Una es simplemente, por el imperativo orden de las acciones, no que éste se vaya escribiendo con algunos consensos, sino simplemente por las consecuencias que tiene el accionar de un sector sobre el otro.

El futuro no es previsible, pero es obvio que nuestras acciones nos orientan hacia un lado y abandonan otras posibilidades, por no haber actuado de otra manera. Esto, combinado con las acciones de otras fuerzas sociales o productivas, da nuevas resultantes. Es decir, sin querer, en conjunto, terminamos escribiendo el futuro, no siempre querido.

Cuando se sueña en común se logra la fuerza para cumplirlo. Lograr visiones comunes en vez de miradas sectoriales garantiza el compromiso con el resultado, y en definitiva el cambio. Cada pequeña historia, futura, grande o barrial o de pocos metros cuadrados, puede escribirse con participación ciudadana, y concluye de manera mas eficiente en términos de quiénes van a disfrutar de ese sueño, y la satisfacción del mismo.

Las historias de vida de la ciudad, individuales, componen las colectivas, y éstas son las únicas válidas para cada vecino. No importa que haya planificado el Estado para una gran obra, tanto como si el ciudadano común le da cualquier otro uso o lo vive de otra manera.

Por ello el sueño es posible a partir de las historias vivas, positivas, como para encaminar hacia el deseo la posibilidad de anticiparnos en escribir una historia hacia el futuro.

Los recuerdos vivos, de la vida barrial, nos dan alegría, y en definitiva, en el futuro, querríamos tener recuerdos positivos y vivos de nuestro pasado, aún no ocurrido.

El barrio de flores cumple, en este año 2006, su bicentenario, reconociendo su origen en una de las ciudades absorbidas por la de Buenos Aires por ser aledañas. Actualmente es un barrio de gran extensión, concentra 160.000 habitantes. Constituido por casas bajas, muchas de ellas antiguas, es uno de los barrios más participativos de la ciudad

Por ello el Proyecto de Soñar Flores comienza con las historias vivas, que según la metodología de Diálogos Appreciativos se «descubren» y se conocen en la primera etapa del proceso, llamada Descubrimiento.

A esta etapa se llega preparando y creando condiciones de legitimidad. La etapa preparatoria de Soñar Flores, la más larga por cierto, no sólo difunde e informa del proyecto, sino que además hace la primer recolección de historias vivas, no con vocación historiográfica, sino con la idea de modificar la cultura de ‘estar ajeno’ logrando la inclusión a través de entrevistas que permitan a cada poblador liberar su historia positiva contándola.

8.2. Identidad: ¿Quiénes son los vecinos de Flores?

Esta pregunta parece simple, cualquiera podría responder, «los que viven en Flores». ¿Quiénes viven? ¿Los que duermen en Flores? Para este proceso la definición ha sido más amplia. Quienes trabajan diariamente adquieren el título de vecinos tanto como los que pernoctan en el barrio. También los que estudian en Flores. Algunos de los estudiantes que forman parte del equipo de entrevistadores sólo estudian en Flores, pero por hacerlo transitan el barrio diariamente, forman parte de grupos de amigos y hasta desarrollan las actividades recreativas en Flores. Por ello en este proyecto todo aquel que con cierta asiduidad se encuentra en Flores para desarrollar cualquier tipo de actividad en el Barrio es considerado vecino.

8.3. Construcción de legitimidad del Proceso

A diferencia de la anterior experiencia no contamos con organizaciones convocantes y aspiramos, en la medida que contamos con financiamiento, a una mayor difusión. Diseñamos entonces la etapa de sensibilización en entrevistas apreciativas. Las tareas preparatorias a la etapa del Descubrimiento se componen de entrevistas apreciativas a los habitantes del Barrio de Flores.

La propuesta es que estas entrevistas se hagan a aquellos que tienen más vida en el barrio, es decir más años, en definitiva a aquellos de mayor edad, en tanto tienen más historia para contar y mayor avidez por hacerlo.

Por otro lado definimos en el equipo que estas entrevistas no debían realizarse desde el equipo, ya que sólo producirían la mitad del círculo virtuoso que significa poder ser dueños de un proceso participativo. La otra mitad, necesariamente tiene que ser otro vecino. Es decir el entrevistador debe ser un ciudadano que habita el barrio, que al entrevistar escucha por primera vez historias vivas.

La propuesta es que los entrevistadores tengan, a la inversa que los entrevistados, permeabilidad para descubrir, es decir, un menor número de historias vivas, y necesidad de ver al otro desde un lugar diferente. En ese sentido la mejor edad para entrevistar oscila entre los 15 y 18 años, en la cual existe un comienzo de independencia y capacidad de autonomía en grado suficiente para procesar las historias y realizar las entrevistas.

Para ello elegimos poder hacerlo a partir del sistema público educativo, en un comienzo, que por público nos garantizaba las puertas abiertas a poder interesar a la población estudiantil de tercero, cuarto y quinto año del secundario (correspondiente a las edades definidas).

Tras un trabajo de sensibilización de la población escolar, bajo régimen de voluntariado, poder invitar a aquellos con mayor interés a poder realizar entrevistas sobre las historias vivas de Flores.

Esa preparación permite ir creando un interés en la población sobre la temática y el proyecto, y tiene efecto en la conversación paralela con otras organizaciones barriales a las que se las va invitando e interesando en el proyecto.

1. Presentación del proyecto a la población escolar.
2. Entrenamiento de voluntarios.
3. Entrevistas de voluntarios a la población de mayor edad.
4. Difusión e invitación al proyecto a ONGs.

Durante este período se produce el involucramiento, aunque no necesariamente todos aquellos que participaron de charlas, o fueron entrevistados, serán parte de cada evento cumbre, pero cuando las jornadas de Diálogo Appreciativo se produzcan habrán contribuido a moldear el proceso desde el inicio de manera que la opción de no estar presente en una reunión, deja de ser clave frente a la acción de haber sido parte del diseño del proceso.

Pregunta —> Descubrimiento —> A lo positivo

La Pregunta: Una herramienta de cambio.

- Preguntar me modifica a mí y modifica al otro.
- Responder también modifica a ambos interlocutores.
- Saber escuchar.
- Mostrar interés.
- Saber preguntar: la pregunta predispone la respuesta.

Preguntar por la historia Personal

Aparece Flores en su gente.

Buscamos encontrar un mundo que no aparece de por sí: el mundo de las historias personales.

El arte de preguntar para que aparezcan las historias de vida.

Descubrir

El que pregunta tiene la posibilidad de abrir una puerta, facilita el descubrimiento.

8.4. Tareas de Sensibilización

En este punto del proyecto comenzaron los preparativos para iniciar el trabajo de campo. Se decidió que antes de comenzar el trabajo con las escuelas de la zona nos contactáramos con la Directora General del Centro de Gestión y Participación N° 7 (CGP-Delegación Barrial del gobierno de la ciudad) que es el que corresponde a la Zona de Flores.

A fin de interiorizar a las autoridades del CGP pareció conveniente entregarles una carpeta con los documentos explicativos y algunas notas de presentación.

El objetivo que el equipo se había propuesto era poner en conocimiento de las autoridades del CGP los lineamientos generales del traba-

jo a realizar a fin de poder contar con el apoyo de estos funcionarios para resolver los sucesivos problemas que se vayan presentando a lo largo del Proyecto. Al mismo tiempo era necesario presentar al equipo responsable del Proyecto, que va a trabajar en la zona de Flores y que las autoridades lo puedan percibir como Facilitadores de su Gestión y no como competencia de su tarea política.

La reunión se desarrolló en un clima de gran cordialidad y el equipo consideró que se habían cumplido ampliamente los objetivos que se buscaban. En primer lugar, la Directora del CGP captó el propósito del Proyecto y se sintió orgullosa de haber sido «su barrio» el elegido para comenzar con el Proyecto «Imagina Buenos Aires», como botón de muestra de lo que puede significar este mismo trabajo en toda la ciudad.

Otro aspecto que hace especialmente atrayente al Proyecto «Soñar Flores» y que fue ampliamente comentado en la reunión fue el hecho de que en el año 2006 se cumplen los 200 años de la Fundación de la Ciudad de Flores, pudiendo vincular las actividades del Proyecto con el desarrollo de este recordatorio de singular importancia para la Ciudad. En ese sentido la Directora ofreció su apoyo para vincular al equipo técnico con la Comisión por el Bicentenario de la Ciudad de Flores. Se le explicitó que iba a ser indispensable su apoyo para esta vinculación pero que era conveniente no mimetizar ambas actividades y por lo tanto era preferible iniciar las actividades del Proyecto y en la medida que se vayan extendiendo vincularse primero con las ONGs y simultáneamente con la Comisión del Bicentenario.

La reunión se prolongó por dos horas y media. Le explicamos que el primer acercamiento al Barrio por parte del Proyecto queríamos que fuesen las encuestas de los jóvenes del Barrio a las generaciones que construyeron la Ciudad que hoy tenemos. Para lo cual necesitábamos contactarnos con las autoridades educativas de la zona, previendo una reunión con la Supervisora y las autoridades de los principales Colegios de Flores para las próximas semanas.

Como la Directora del CGP había trabajado en el sistema educativo conocía bien el tema y fue de una especial importancia su gestión como enlace del Equipo Técnico y de las Supervisoras de la Zona.

8.5. Reunión con vecinos y ONGs

Las reuniones con vecinos en esta etapa fueron realizadas en el marco de Instancias participativas diferentes al Proyecto, como el

Presupuesto Participativo, y diferentes convocatorias del CGP en temas específicos. Se aprovecharon las instancias como para poder probar, sin violar el esquema del cronograma propuesto en el que los alumnos generaban el primer motor del proyecto y por ende expectativa en el barrio. Las entrevistas fueron individuales totalizando 100 y 35 con ONGs.

8.6. Reuniones de sensibilización en los Colegios con docentes y alumnos

Durante el mes de junio se realizaron las primeras reuniones de coordinación en los distintos colegios de la zona. Finalmente quedaron como participantes del Proyecto diez.

Después de mantener las primeras reuniones en los diferentes colegios, quedó claro que el momento más adecuado para reunirnos con los alumnos era después de las vacaciones de Julio que terminaban la tercera semana del mes

La actividad, en cada caso, tuvo una duración de 3 horas. Comenzó con una breve introducción para presentar el programa y se los invitó enseguida a realizar una entrevista apreciativa con uno de sus compañeros en la que comenten alguna experiencia muy positiva de su vida. Debían además tomar nota de las cualidades positivas que manifestaba poseer el entrevistado.

Terminada esta primera entrevista los roles se invierten y el entrevistado pasa a ser el entrevistador. Cuando terminaron este primer momento de las entrevistas de a dos, pasaron a compartir las entrevistas en grupos de a doce o catorce compañeros, en donde cada entrevistador relataba la experiencia positiva de su entrevistado. Debieron elegir un coordinador de la reunión, uno que tomara el tiempo y quien tomaba nota de lo actuado. Como conclusión de este momento de compartir, cada grupo debía plasmar en una hoja de papelógrafo las conclusiones del compartir las experiencias positivas, haciendo un resumen gráfico de las mismas.

La actividad se realizó en un clima de espontaneidad y trabajo, en donde los adolescentes participaron activamente. Al finalizar el plenario, se realizó la invitación a los jóvenes para que participaran del proyecto voluntariamente. A fin de coordinar esta participación, la Directora del Liceo ofreció su colaboración para organizar la lista de los voluntarios, cosa que se realizó en las semanas siguientes.

La respuesta de cada colegio fue diferente y esto está directamente relacionado con la impronta de la vida escolar, para cada caso, y del liderazgo ejercido por cada docente comprometido, así como también del cuerpo Directivo. También influyó la cantidad de alumnos con que cuenta la Escuela. Por ejemplo, en el caso de la más grande, con muchos proyectos con la comunidad fue más trabajoso lograr las jornadas de trabajo, a pesar de la excelente voluntad pro-positiva de su Director.

En la primera Escuela se realizó una sensibilización a modo de entrevista apreciativa, pero ello insumió demasiado tiempo a pesar de los excelentes resultados. Ya en la tercera Escuela se modificó el formato adaptándolo a un tiempo sensiblemente menor, recogiendo de lo apreciativo directamente la visión positiva de Flores que tenían los alumnos.

En total asistieron a las jornadas de sensibilización alrededor de 750 alumnos, 5 directivos, dos supervisoras y 46 docentes

8.7. Entrenamiento de los alumnos entrevistadores

El primer encuentro con los alumnos encuestadores, del turno mañana, a fin de prepararlos para que puedan desempeñar su función de manera eficiente, tuvo 42 alumnos y tres docentes participando de la reunión.

Se acordó con los alumnos un esquema de trabajo en el que se destacaba la entrevista a quienes ellos pudieran identificar como personas de mayor edad, cualquiera fuese, comerciante, vecino paseando el perro, en la plaza, en los bares tomando café.

El texto de la entrevista se trabajó con los alumnos poniendo en claro ejes de trabajo que había que respetar.

- Preguntar de manera apreciativa y positiva,
- Preguntar acerca de una historia viva
- Preguntar acerca de las virtudes
- Descubrir el deseo acerca del barrio

También concluimos, en conjunto, la conveniencia de hacerlo de a dos, o en parejas, y que pudiesen ostentar credenciales.

En definitiva han sido entrenados para entrevistar apreciativamente 42 alumnos, vecinos del barrio, que han comenzado en octubre a realizar la tarea, alcanzando a realizar más de 100 entrevistas.

8.6. Conclusiones para ambas experiencias

El trabajo preparativo previo al encuentro del descubrimiento involucro, hasta la fecha, a 700 alumnos, de los cuales 42 se convirtieron en entrevistadores. Las entrevistas, a la fecha totalizan 130 vecinos individuales, y a la vez, el equipo realizo 35 con ONGs.

En definitiva, cerca de 1000 personas, de diferentes edades fueron parte de las tareas de presentación.

En todas ellas, la resistencia cultural al cambio afloro, sin embargo, al haber realizado el trabajo de descubrimiento y la introducción al futuro, como tarea preparatoria, desembocó en un involucramiento suficiente como para lograr difundir otra manera de encarar sus demandas sobre las problemáticas barriales.

Valga como ejemplo el voluntariado de 42 alumnos de entre 15 y 17 años para realizar las entrevistas y el impacto que estas generaron en cada uno de los entrevistados, comprometiéndose a participar en el futuro del descubrimiento de flores, Programado para principios de mayo.

A diferencia de la primera convocatoria, con un fuerte de trabajo de involucramiento de las ONGs convocantes, pero escaso trabajo individual, la convocatoria se compuso de 80 vecinos, que por primera vez accedían a esta propuesta.

En el caso de Flores, con tareas preparatorias más amplias y prolongadas en el tiempo ya involucran un numero superior de y un proceso de cambio en desarrollo aun antes de la etapa del descubrimiento.

Ambas experiencias, tuvieron distintas formas de construir legitimidad, teniendo en cuenta sus convocantes, resultando de mayor legitimidad la de soñar flores, aun cuando no ha concluido.

Bibliografía

David L.Cooperrider, Diana Whitney, Jacqueline M. Stavros «Appreciative Inquiry Handbook» (2003): Bedford Heights (USA): Lakeshore Publishers.

Listado de siglas

CGP: Centro de Gestión y Participación. Delegación del Gobierno de la ciudad de Buenos Aires en el barrio
ONGs. Organizaciones no gubernamentales