

January 2017

El enfoque apreciativo, valiosa herramienta para construir cultura de paz

Teodoro Pérez Pérez

Universidad de La Salle, Bogotá, tperez@unisalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

Citación recomendada

Pérez Pérez, T. (2017). El enfoque apreciativo, valiosa herramienta para construir cultura de paz. *Revista de la Universidad de La Salle*, (72), 137-158.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Revista de la Universidad de La Salle* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

El enfoque apreciativo, valiosa herramienta para construir cultura de paz



Teodoro Pérez Pérez*

■ Resumen

El artículo describe en qué consiste el enfoque apreciativo, cuáles son sus premisas y elementos estructurales, y cuál es su potencial transformador cuando se utiliza como lente para observar realidades que se desea cambiar. Presenta además una metodología detallada para hacer planeación de proyectos sociales y educativos desde este enfoque, como alternativa al tradicional enfoque de problemas. Se señala además la importancia del enfoque apreciativo como herramienta valiosa para construir cultura de paz en los diferentes ámbitos de interacción social.

Palabras clave: enfoque apreciativo, enfoque de problemas, cambio, cultura de paz, proyectos socioeducativos.

* Sociólogo de la Universidad Cooperativa y magíster en Desarrollo Educativo y Social de la Universidad Pedagógica Nacional. Profesor de la especialización en Planeación, Gestión y Control del Desarrollo Social en la Universidad de La Salle, así como de la Maestría en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana. Exgerente del Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016 en el Ministerio de Educación Nacional. Correo electrónico: teoperezp@gmail.com, tperez@unisalle.edu.co

I

Tal como decía Mafalda, ¿somos “problemólogos” o somos “solucionólogos”? La respuesta a este interrogante nos dice que la posición más frecuente adoptada por las personas con respecto a las dificultades que enfrentan, es la de verlas como problemas o estorbos que impiden un logro deseado. A continuación, culpan a alguien o a algo de ese problema, y se enfocan en lo que no funciona para tratar de solucionarlo. Es una mirada contestataria y de confrontación, predominante en los procesos sociales y educativos.

Pero es posible observar el mundo desde otra posición, que se enfoca en distinguir y trabajar con aquello que hace posible el cambio, no en aquello que lo obstaculiza. El enfoque apreciativo o indagación apreciativa —*appreciative inquiry*— ve las dificultades como desafíos para aprender, desarrollarse y servir. Es propositivo, proactivo, se enfoca en las posibilidades y busca la coconstrucción de alternativas a partir de las potencialidades (Hammond, 1995).

Dice Henao (s. f.) que el enfoque apreciativo es una teoría, una actitud y una aproximación al análisis, que orienta hacia el aprendizaje organizacional y la creatividad. El enfoque apreciativo busca “lo que está bien” en cada sistema, convirtiéndose en un hábito de la mente, del corazón y la imaginación, que busca el éxito, la fuerza vital, la importancia de la alegría. Sin embargo, el enfoque apreciativo no consiste en cerrar el ojo que ve lo que no funciona para abrir el que solo ve lo positivo. No, es al contrario: mantener abiertos los dos ojos, ampliar la visión para trascender la mirada atávica que hemos aprendido.

Recordemos que lo que observamos depende del lente que usemos para dirigir la mirada; eso se convierte en nuestra realidad, y por lo tanto desde allí actuamos. En las organizaciones se puede observar las situaciones y los hechos desde el enfoque del déficit, centrado en ver problemas, aquello que no funciona, y moverse en la crítica constante; o se puede ser un observador desde el enfoque apreciativo, buscando posibilidades que puedan potenciar el cambio, actuando proactivamente, empoderándose para transformar las dificultades y aprendiendo de ellas.

El enfoque apreciativo se mueve en una confianza profunda en las personas, asumiendo que de la misma forma que las plantas poseen un principio heliotrópico que orienta sus hojas y tallos hacia la fuente de luz solar, las personas también obran según un principio similar, constituido por la esencia de su condición humana, que es la búsqueda de espacios de bienestar, comprensión, reconocimiento, buen trato y afecto (Cooperrider y Whitney, 2005). Nos gusta estar más en los espacios donde estas características están presentes, que en aquellos lugares donde se presenta lo contrario: violencia, desconocimiento, desvaloración y rechazo.

El enfoque apreciativo también se basa en considerar que la imagen positiva construye acciones positivas. Afirma que todos los grupos tienen imágenes positivas de sí mismos que subyacen o están por debajo de sus procesos organizacionales, y además tienen una tendencia natural a evolucionar hacia esas imágenes más positivas mantenidas por los miembros; sin embargo, estas imágenes se ocultan tras el discurso predominante, que usualmente se caracteriza por el déficit. No obstante, el obstáculo más grande para el bienestar de un sistema es la proyección no afirmativa que muchas veces lo guía.

Así, pues, la tesis es la de la creación de un imaginario positivo, sobre una base colectiva. Esta se desarrolla sobre la creencia de que el pensamiento positivo ejerce un poder dinamizador en la construcción de realidad, por la tendencia observable y automática a evolucionar en la dirección de las imágenes anticipatorias positivas sobre su futuro (Cooperrider y Whitney, 2005).

El enfoque apreciativo se constituye en una forma de ver, estar y actuar en el mundo desde un genuino interés de cambio humano y organizacional, donde se compromete la mente, el corazón y la imaginación que aborda el cambio de actitudes y maneras de asumir las relaciones, y en tal sentido no debe entenderse como una metodología o una herramienta que puede usarse siguiendo cierto procedimiento.

Presupuestos del enfoque apreciativo

El enfoque apreciativo se basa en algunos presupuestos que le dan sentido profundo a sus propuestas metodológicas (Hammond, 1995):

1. En todo sistema, organización, grupo o persona hay algo que sí funciona. Descubrirlo ayuda a encontrar el potencial de transformación endógena.
2. Aquello en lo que nos focalizamos, se convierte en realidad. Vemos el mundo según las distinciones que hacemos. Si solo hacemos distinciones de incapacidad, eso obtendremos.
3. El lenguaje que utilizamos crea nuestra realidad. Abandona la idea clásica de que el lenguaje cumple solamente una función de representación de la realidad, para conferirle un poder generador de mundo.
4. Tener sueños permite diseñar el presente para alcanzarlos. Si no tenemos sueños, el pasado configura nuestro presente, por cuanto este se da como un resultado de la inercia del simple transcurrir de la vida. Cuando tenemos sueños, cuando hacemos proyectos, cuando construimos utopías, el futuro deseado se convierte en poderosos remos con los que imprimimos dirección a nuestra vida, para avanzar hacia el horizonte soñado.
5. Las personas sienten mayor confianza y comodidad en el camino hacia el futuro (lo desconocido) cuando llevan con ellas lo mejor de su pasado (lo conocido que funciona bien). Dejar ataduras, odios, resentimientos, maneras idénticas de hacer las cosas, que se convierten en lastres para el cambio. ¿Podremos obtener resultados distintos si continuamos haciendo lo mismo que ayer? Es importante recuperar las experiencias exitosas, aprender del pasado para no repetir fracasos, y traer ese conocimiento para proyectar nuestro futuro.
6. Las actitudes y emociones son contagiosas. El vivir de cualquier persona y grupo humano se da en un constante *emocionar*, es decir, en unas emociones que son cambiantes. Según el estado emocional, así actúan las personas y los grupos. Grupos deprimidos, temerosos o en desesperanza no tendrán energía para emprender acciones transformadoras, y podrán contagiar de lo mismo a todo miembro nuevo que llegue. Pero si el nuevo

- miembro llega con una disposición emocional firme y diferente —optimista, confiado, esperanzado— podrá a su vez contagiar de ello al grupo.
7. Los sistemas crecen en la dirección de las preguntas que hacemos. Las preguntas son altamente movilizadoras, tanto para hacer distinciones que permitan darnos cuenta, como para tomar decisiones y hacernos cargo. Las preguntas contribuyen a soltar las certidumbres y a visualizar otras opciones de vida y nuevas rutas para el cambio.
 8. Las redes humanas se tejen juntando las manos, no apretando los puños. Co-construir implica respeto, apoyo mutuo y acción conjunta, no competencia, antagonismo y disputa.

Principios básicos del enfoque apreciativo

En enfoque apreciativo basa su mirada en varios principios, de los cuales se destacan (Cooperrider y Whitney, 2005):

- a. El principio constructorista: las organizaciones son constructos humanos. En tal sentido, cualquier cambio o desarrollo se inicia con la primera pregunta que se hace, ya que esta moviliza el sistema social en una dirección determinada.
- b. El principio de simultaneidad: la búsqueda (o el diagnóstico) y el cambio no ocurren en momentos distintos, sino que coexisten en el tiempo. Buscar o indagar produce cambios desde el instante en que se inicia.
- c. El principio poético: siempre existe una opción. Este principio enfatiza que la selección de los tópicos que se van a estudiar dentro de una organización es una decisión que debe considerar la dicotomía positivo-negativo, ya que lo que se busque es lo que se encontrará. La creación final es producto de la primera pregunta. Si optamos por estudiar el estrés laboral, aprenderemos sobre lo que lo produce y sus consecuencias. Pero tenemos la alternativa de buscar información acerca de lo que genera alegría y satisfacción en el trabajo. Es nuestra opción.
- d. El principio anticipatorio: una visión de futuro moviliza a los miembros de una organización hacia su consecución. En la práctica, todos los miembros poseen una imagen más o menos definida de cuál es el lugar donde quieren

estar en el futuro. Este principio señala que la articulación de un sueño compartido es un poderoso impulso para activar hoy el comportamiento organizacional y darle un norte definido, aunando esfuerzos, integrando y motivando a las personas en torno a lo que esperan construir.

- e. El principio positivo: lo que permite que una organización crezca y se desarrolle son sus activos positivos: sus fortalezas, sus cualidades, la capacidad de su gente, los recursos que posee. El cambio organizacional requiere gran cantidad de afectos y actitudes positivas para que ocurra. Es así que mientras más positivas sean las preguntas utilizadas para guiar un proceso de desarrollo organizacional, más efectivos y duraderos serán sus resultados.

El enfoque apreciativo afirma que existe la posibilidad de utilizar dos lenguajes para construir la realidad, para comprenderla y actuar en ella; considera que las palabras crean mundos, aun de forma involuntaria. Por ello, plantea cambiar las narrativas desde donde se mira a los sistemas, las organizaciones y las personas, de modo que se pase de un lenguaje centrado en el déficit a uno centrado en descubrir y potenciar lo que funciona. En este sentido, la tabla I hace la siguiente diferenciación:

Tabla I.

Comparativo de enfoques

Enfoque de problemas	Enfoque apreciativo
<ul style="list-style-type: none"> • Se focaliza en problemas y etiqueta con juicios descalificadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Se orienta a las capacidades e identifica potencialidades de las personas
<ul style="list-style-type: none"> • Ve el vaso medio vacío 	<ul style="list-style-type: none"> • Ve el vaso medio lleno
<ul style="list-style-type: none"> • Basado en el pensamiento hipercrítico 	<ul style="list-style-type: none"> • Basado en el pensamiento propositivo
<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en la escasez de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con los recursos disponibles
<ul style="list-style-type: none"> • Es contestatario y se enfoca en la resistencia y la confrontación 	<ul style="list-style-type: none"> • Es propositivo y se centra en el cambio mediante la coconstrucción

Fuente: elaboración propia.

La invitación del enfoque apreciativo se relaciona también con el tipo de conversaciones que se generan y circulan en las organizaciones, e incluso en el diálogo interior de las personas. Conversaciones centradas en déficits y problemas

llevan a mantener un estado de ánimo de molestia, ira, resentimiento y/o tristeza, y por lo tanto a merma energética, con la consiguiente inacción. Y cuando se plantean acciones, son para la confrontación que pretende repartir culpas y exigir reivindicaciones.

Por el contrario, las conversaciones centradas en lo que funciona, en lo positivo, en lo que da vitalidad, conducen a una emocionalidad de entusiasmo, compromiso, disposición colaborativa y emprendimiento.

En términos generales, el enfoque apreciativo se refiere a la búsqueda coevolutiva de lo mejor de la gente, sus organizaciones y el mundo relevante que las rodea. En su foco más amplio, involucra el descubrimiento de aquello que da vida a un sistema viviente cuando este es más vivaz, más efectivo y más constructivamente capaz en términos económicos, ecológicos y humanos.

Los proyectos de cambio vistos desde el enfoque de problemas y desde el enfoque apreciativo

El foco tradicional desde el cual se comprende al fenómeno humano está centrado en la óptica del problema: el diagnóstico. Es así como desde esta postura tradicional, el interés primario es advertir “qué está mal”, con el fin de “resolver el problema”. Ello trae una consecuencia funesta: el poner demasiada atención en los síntomas de una situación problemática, nos lleva finalmente a generalizar los síntomas a toda la entidad, a enfatizar en la importancia de resolver el problema a través de una intervención externa.

Así, es evidente que el transcurrir de la vida en cualquier ámbito presenta a las personas, individualmente, y a los grupos diferentes obstáculos o dificultades para conseguir sus propósitos, cualesquiera que estos sean. Pero estos obstáculos o dificultades pueden ser vistos de modo muy distinto, según las lentes que usemos.

Cuando observamos desde el enfoque de problemas, las dificultades del vivir son asumidas como problemas agobiantes, y a los agentes involucrados los

miramos desde juicios descalificadores: las personas son descuidadas, poco comprometidas, nada les interesa, quieren que todo se les dé, no toman iniciativas, toca presionarlas, el Estado es incompetente, hay mucha corrupción, la sociedad está descompuesta, los empresarios son egoístas, los medios de comunicación desinforman, etc.

Culpabilizamos entonces a las personas y asumimos que las causas son exógenas, y por lo tanto tendemos a asumir que los orígenes del "problema" son externos al sistema. En consecuencia, las acciones de solución buscarán delegar responsabilidades en los agentes de fuera del sistema para que resuelvan lo que supuestamente es de su competencia, o, en el mejor de los casos, se realizarán alianzas con ellos, pero siempre con la pretensión de achicar la problemática para que sea manejable. Con los actores directamente involucrados dentro del sistema se trabaja para que se mantengan a la expectativa y en exigencia para que los externos o autoridades resuelvan el problema.

En contraste, bajo el lente apreciativo predomina un enorme respeto por la capacidad del sistema —llámese empresa, comunidad, familia, sujeto, etc.— para encontrar sus propios recursos y resolver desde su historia de logros el futuro que le espera. En otras palabras, a diferencia del modelo tradicional de resolución de problemas, el enfoque apreciativo trabaja sobre aquello que funciona, y no sobre lo que está mal. La identificación de eso que funciona y su potenciación, son la base generadora del cambio en el sistema.

En esta línea, las dificultades son asumidas como desafíos u oportunidades para aprender y desarrollar capacidades, y al situarnos como observadores apreciativos reconocemos las potencialidades de las personas y del entorno para cambiar ellas mismas y transformar sus situaciones, visualizamos sueños y visiones compartidas de desarrollo, y nos enfocamos en trabajar para conseguirlos.

El enfoque apreciativo fomenta el despliegue y puesta en acción de lo que los miembros de la organización refieren como sus fortalezas pasadas y presentes, tales como cualidades, potenciales inexplorados, innovaciones, fortalezas, pensamientos elevados, oportunidades, valores, tradiciones, competencias

estratégicas, historias, expresiones de sabiduría, autorreflexiones profundas hacia un espíritu colectivo y visiones de un futuro mejor y posible. De allí que para apuntalar el cambio se oriente, entonces, hacia el empoderamiento de las personas a partir de apoyarlas para que fortalezcan sus capacidades de transformación, para que tomen en sus manos el protagonismo de sus propias vidas, para que amplíen sus potenciales como observadores y actores del mundo, y en esa medida evolucionen a ser agentes innovadores. Es decir, el enfoque apreciativo trabaja hacia adentro del sistema, en el abordaje de las situaciones sobre las cuales existe insatisfacción y se desea mejorarlas.

Ahora bien, este enfoque puede ser aplicado en el día a día de la organización como perspectiva de gestión del talento humano y de orientación en el diseño de conversaciones y relaciones entre los integrantes de los equipos, bajo el liderazgo de quienes ejercen funciones de coordinación. Pero también puede ser empleado como herramienta para planear tanto el quehacer de la organización como los proyectos socioeducativos que esta desee emprender. Cómo proceder al respecto, se estudia a continuación.

II

Desde la óptica de problemas, las opciones de transformación de la situación que se desea abordar se orientan hacia la búsqueda de alternativas externas en procura de disminuir los problemas para que sean manejables.

Consistente con el enfoque centrado en problemas que ha predominado en la manera de observar, distinguir y actuar en el mundo desde la cotidianidad de las personas hasta la academia, en esta se ha universalizado una metodología para la formulación de proyectos sociales y pedagógicos estructurada en seis pasos:

1. Identificar un problema, es decir, precisar lo que no funciona, o los obstáculos para obtener un logro.
2. Diagnosticar dicho problema, para lo cual expertos recolectan datos, se hace un árbol de las causas del problema con foco en las causas previas. Las conversaciones entre las personas vinculadas al proyecto se centran

en lo que no funciona y en los factores generadores de la problemática, esto es, en aspectos negativos de la realidad. Con frecuencia se genera desmoralización y desesperanza al teñir de gris el horizonte con dichas conversaciones.

3. Identificar soluciones, lo que significa cómo cambiar las “causas del problema” para que este deje de existir.
4. Diseñar un plan de intervención para el cambio, lo cual con frecuencia se considera una tarea de expertos externos, con escasa o nula participación de quienes viven y “sufren” el problema.
5. Ejecutar las acciones planeadas, que también es considerada una función que corresponde a expertos externos o un pequeño grupo, donde las personas afectadas son observadores beneficiarios.
6. Evaluar el cumplimiento de la ejecución de las acciones planeadas, el logro de los objetivos propuestos y los impactos generados a largo plazo en la población beneficiaria, función que también es realizada por expertos externos.

Pero es posible abordar los proyectos de cambio desde una perspectiva que no esté centrada en el problema sino en el sueño que deseamos construir. El enfoque apreciativo nos ofrece las herramientas para ello.

El ciclo de planeación con el enfoque apreciativo

Es importante hacer una consideración inicial antes de presentar el proceso. Cuando ejecutamos propuestas de cambio, ¿lo hacemos como una simple aplicación metodológica, creyendo que las herramientas generan por sí mismas la transformación? ¿O las metodologías las aplicamos esencialmente como nuevas actitudes, disposiciones y acciones diferentes?

Con demasiada frecuencia las personas creemos que lo único que falta para obtener cambios es la apropiación y uso de herramientas operativas, sin darnos cuenta de que dichas herramientas son anodinas y triviales si no van acompañadas de un cambio en la forma en que operamos, es decir en cómo nos relacionamos, el sentido que damos a nuestras acciones y qué tipo de interacciones

generamos. Bien lo dice el aforismo que se atribuye a Einstein: No es posible obtener resultados diferentes si se continúa haciendo lo mismo.

No es posible cambiar la dirección del viento, pero sí podemos mover las velas a nuestro favor, dice la sabiduría popular. En esta línea, ante las preguntas sobre qué deseamos que ocurra en el sistema —pareja, familia, organización, empresa— y qué estamos dispuestos a hacer en nosotros como parte de la red para actuar de forma diferente y así propiciar los cambios en el conjunto, las respuestas que nos demos movilizarán dichos cambios o dejarán estático al sistema y a nosotros mismos.

Por eso la opción de transformación de obstáculos y dificultades que se aborda desde el enfoque apreciativo se orienta hacia el empoderamiento de los líderes sociales y sus equipos a partir de apoyarlos para que fortalezcan sus capacidades de cambio, para que tomen en sus manos el protagonismo de sus propias vidas, para que amplíen sus potenciales como observadores y actores del mundo, y en esa medida evolucionen hacia un devenir como agentes de cambio.

Según Coperrider y Whitney (2005), el ciclo de planeación con el enfoque apreciativo es un proceso participativo, alegre y entusiasta, enfocado en construir y hacer realidad visiones compartidas por las personas involucradas. Funciona en un ciclo continuo de cinco fases que parten de determinar un campo de acción a través de definir aquello que se quiere cambiar, luego viene el descubrimiento, a continuación el deseo o sueño, sigue el diseño y se finaliza con el destino.

Cada fase está estrechamente articulada y en congruencia con la anterior para alcanzar los objetivos del punto de inicio, y están orientadas por una pregunta generadora que da sentido a la fase respectiva y permite, con las respuestas, dar los significados y contenidos respectivos. Estas fases, su sentido y las preguntas generadoras son:

1. *Definir un foco estratégico.* Lo que deseamos ver crecer y florecer. ¿Qué queremos cambiar?

2. *Descubrimiento*. Lo que mejor sabemos hacer. ¿Cuáles son nuestras capacidades que mejor nos han funcionado en situaciones similares?
3. *Deseo o sueño*. Creación de una visión compartida. ¿Cómo nos gustaría que fuera?
4. *Diseño*. Inspirar acciones, creatividad, innovación, corresponsabilidades, declaraciones inspiradoras. ¿Cómo lo vamos a hacer? ¿Con qué? ¿Cuándo? ¿Con quiénes?
5. *Destino*. Ejecutar, sostener el cambio, desarrollar capacidades. ¿Estamos cumpliendo? ¿Mantenemos el rumbo? ¿Estamos aprendiendo?

Metodología del taller para la planeación del proyecto

La planeación de proyectos socioeducativos desde el enfoque apreciativo es un proceso eminentemente participativo que debe llevarse a cabo a través de talleres. Dependiendo del número de participantes y de la complejidad de los temas que se aborden, el trabajo se puede realizar como mínimo en una jornada de ocho horas. Los pasos se enuncian a continuación.

Organización para el trabajo de planeación

El facilitador del taller pedirá a los participantes que se organicen en grupos de seis personas —debe asegurarse que no sean más de seis para garantizar la participación activa en habla y escucha de todos los asistentes—, conformados preferiblemente por quienes tengan poca relación entre sí. Podrá utilizarse alguna técnica para facilitar la conformación de los grupos de modo aleatorio.

Cada grupo debe designar a un *líder*, encargado de dar la palabra y asegurarse de que todos los integrantes intervengan durante el desarrollo de cada tarea. Igualmente, se nombrará en cada grupo a un *guardián del tiempo*, quien monitoreará que las intervenciones personales se realicen dentro del tiempo asignado y que el grupo complete la tarea en el tiempo establecido. También en cada grupo se nombrará a un *relator*, responsable de tomar notas y exponer en las plenarios los resultados de la labor del grupo.

El facilitador entregará a cada grupo hojas de papel tamaño carta, pliegos de papel periódico y marcadores de colores surtidos.

Desarrollo del taller

Fase 1: Definir un foco estratégico. Lo que deseamos ver crecer y florecer

La fase I o punto de inicio se origina en la pregunta generadora: ¿qué queremos cambiar? Es un interrogante que se dirige al conjunto del sistema, y su respuesta debe ser dada en forma participativa por los implicados en el cambio, de modo que asegure su compromiso. Debe buscarse que la respuesta a la pregunta no sea el enunciado de un problema, sino un campo de trabajo, un tópico, una línea de acción, un aspecto de las relaciones, es decir, un área en la cual se buscará la mejora y la excelencia. El clima escolar, la formación de los estudiantes, las relaciones entre los profesores o las relaciones con los padres de familia en una institución educativa, son ejemplos de áreas temáticas de respuesta al interrogante. El servicio al cliente, la calidad de bienes o servicios o el clima laboral son ejemplos de áreas temáticas de respuesta a la pregunta generadora en una organización no escolar. La construcción de una obra, la organización y la participación comunitaria son ejemplos de áreas para el trabajo con comunidades. En todo caso debe ser un tema claro y preciso que no ofrezca lugar a dudas o dispersión interpretativa.

Es posible que el foco estratégico sea determinado por alguna instancia superior, caso en el cual deberá sustentarse ampliamente la necesidad e importancia del cambio ante los implicados, escucharlos sobre sus inquietudes y conversar al respecto haciendo las aclaraciones pertinentes; se trata de seducirlos con esa tarea para que desarrollen el taller de planeación poniendo lo mejor de sí mismos.

Para los ejemplos que utilizaremos en este material pedagógico, asumiremos como foco estratégico el servicio a la ciudadanía, entendiendo por tal la actitud permanente, tanto individual como de apoyo entre áreas de la organización,

para ofrecer un excelente servicio a los ciudadanos en el cumplimiento de la misión de la entidad.

Fase 2. Descubriendo lo mejor de cada uno para aportar al proceso de cambio

La fase del descubrimiento busca que los participantes identifiquen en su historia de experiencias relacionadas con el tema del foco estratégico, lo que mejor saben hacer en ese campo. Por ello la pregunta directriz de esta fase es: ¿cuáles son nuestras capacidades que mejor nos han funcionado en situaciones similares? Se trata de precisar cuál es la riqueza de capacidades que cada quien aportará al proceso de cambio, lo que mejor les ha funcionado para ser exitosos en el dominio concreto de acción que se está analizando.

El facilitador dará la siguiente instrucción a los participantes, solicitando que debe ser un ejercicio individual en un primer momento, y luego plenario para la socialización: recuerde una situación en que usted se sintió muy productivo, satisfecho y orgulloso en la prestación de un excelente servicio a los ciudadanos. Reflexione sobre las siguientes preguntas y luego participe esas reflexiones a los demás integrantes del grupo.

1. ¿Qué generó esa sensación de gratificación, orgullo y alegría? ¿Quiénes estuvieron involucrados? ¿Qué hizo usted? ¿Qué hicieron otros? ¿Qué contribuyó a que esa experiencia fuera tan significativa?
2. ¿Qué aprendizajes de esa experiencia puede aplicar en el presente y en el futuro para consolidar un excelente servicio de manera sostenida?

Los aprendizajes deben referirse a formas de ser o de actuar. Pueden ser frases cortas o palabras.

Cada relator divide una de las hojas de papel bond que se le entregaron en dos columnas, titulado la de la izquierda *capacidades*, y la de la derecha *sueños*. Registra en la columna de *capacidades* los aprendizajes que van relatando los miembros del grupo.

Tiempo para la actividad: veinte a treinta minutos, distribuidos así: cinco a diez minutos para el ejercicio de reflexión individual, y quince a veinte minutos para la socialización.

Fase 3. Deseo o sueño. Creación de una visión compartida

La siguiente fase es la construcción de una visión compartida, el deseo o sueño sobre la situación futura de excelencia en el foco temático. Aquí lo que se pretende es plantear el funcionamiento “ideal” del sistema en el área temática abordada, es decir, lo que visualizamos como la situación o cambio deseado a manera de visión. Esta fase tiene dos pasos: uno en los pequeños grupos y otro en plenaria.

Paso 1. La visión individual. El facilitador transmite a los participantes la siguiente consigna: imagínesse que usted duerme durante un año y al despertarse encuentra que se ha realizado su sueño de tener un excelente servicio a la ciudadanía en la institución. Visualice cómo es concretamente ese excelente servicio y responda los siguientes interrogantes, siendo específico(a) en las respuestas:

1. ¿Cómo describe ese excelente servicio?
2. ¿Cómo son las relaciones tuyas con los compañeros de trabajo?
3. ¿Cómo son las relaciones con la ciudadanía?
4. ¿Cómo se siente la ciudadanía con el servicio que se le presta en la entidad?

Cada integrante socializa sus respuestas. El relator toma nota de cada una de ellas en hoja aparte de aquella que se dividió en dos columnas. Una vez todos los integrantes del grupo han expuesto su sueño, el relator lee todas las descripciones y características de las visiones individuales, y el grupo acuerda cuáles frases y palabras son las más potentes y vigorosas para describir el sueño. Esos acuerdos serán consignados por el relator en la columna derecha *sueño* de la hoja. Luego se transcribe a los pliegos de papel periódico la información de las dos columnas para ser presentada en la plenaria.

Tiempo de la actividad: veinte a treinta minutos, distribuidos así: cinco a diez minutos para el ejercicio de reflexión individual, y quince a veinte minutos para la socialización.

Paso 2. La visión compartida. Una vez transcurrido el tiempo de la fase 1, el facilitador cita a reunión plenaria. Invita a que cada relator exponga los resultados de su respectivo grupo, lo cual harán basándose en lo anotado en los pliegos de periódico, que serán pegados a la pared a modo de carteleras para que todos los puedan observar. A cada relator se le otorgarán máximo cinco minutos para su presentación.

Una vez expongan todos los relatores, el facilitador invitará a los asistentes a proponer, a partir de la información de las carteleras, cómo será el foco temático en situación de excelencia o, en otras palabras, cómo se describe el sueño y sus características. El facilitador anotará en un tablero o en carteleras las propuestas y las irá sometiendo a aprobación de la plenaria. Con el resultado queda construida la visión compartida (*sueño*) que guiará la fase 4 del taller. Cada relator anotará las características de este sueño en la columna respectiva del formato que se le entregó.

Tiempo de la actividad: a cada relator se le darán cinco minutos para su presentación, de modo que se invertirá un tiempo equivalente al número de grupos multiplicado por cinco. El tiempo para las propuestas y acuerdos sobre la visión compartida será de treinta minutos.

Fase 4. Diseño. Concretar el plan

La fase 4 corresponde al diseño de las acciones concretas mediante las cuales se generarán los empoderamientos, cambios actitudinales y transformaciones en las interacciones que harán posible la construcción de la visión compartida. Esta fase se estructura en dos pasos: declaraciones inspiradoras y planeación de acciones.

Paso 1. Nuestras declaraciones inspiradoras. En este paso se tendrán dos momentos: trabajo por grupos y en plenaria.

En el trabajo por grupos se trata de que a partir de las habilidades y aprendizajes personales que los integrantes del respectivo grupo expusieron en la fase 2 y que se consignaron en la columna izquierda (*capacidades*) del cuadro elaborado por el relator correspondiente, cada miembro del grupo elabore de una a tres *declaraciones inspiradoras* mediante la combinación de esas capacidades con la visión compartida (*sueño*) que se acordó en la fase 3. Las declaraciones inspiradoras deben referirse a formas de ser o actuar de las personas que sean manifestación de la excelencia en la realización del sueño dentro del foco estratégico seleccionado. Líneas adelante pueden observarse algunos ejemplos.

El facilitador dará las siguientes instrucciones a todos los participantes: en los grupos, de manera individual, cada persona formulará una declaración inspiradora, entendiendo por tal un enunciado sobre formas de ser y de actuar que hagan la diferencia positiva para que la organización llegue al sueño o visión compartida que se ha acordado. Para esta formulación los participantes deben considerar las *capacidades* —o habilidades y aprendizajes— que se expusieron en la fase 1, y las combinarán con alguna de las características o componentes de la visión compartida (*sueño*) que se acordó en la fase 3.

Las declaraciones inspiradoras son frases cortas y potentes sobre formas de ser o de actuar de los miembros de la organización para que el sueño se haga realidad, y se constituyen en compromisos para la acción, en promesas de comportamiento organizacional. Deben redactarse en presente y en primera persona del plural, como si ya estuvieran sucediendo.

Por ejemplo, si en la visión compartida sobre el servicio a la ciudadanía se ha acordado que este es excelente cuando la persona sabe escuchar las necesidades o problemáticas de los ciudadanos, cuando se acuerdan con la comunidad acciones conjuntas en determinados campos, y cuando se da a cada ciudadano un trato que considera sus particularidades personales, podrían plantearse las siguientes declaraciones inspiradoras:

- Escuchamos para comprender, antes que hablar para ser comprendidos.
- Concertamos procedimientos y actividades con la comunidad para desarrollar acciones conjuntas de beneficio social.
- Reconocemos las particularidades de cada persona y les brindamos un trato diferencial satisfactorio.

Cada integrante propone al grupo sus declaraciones inspiradoras, y luego seleccionan colectivamente tres a seis de ellas para ser presentadas en plenaria. El relator consigna las declaraciones acordadas en papel bond y marcador, una por hoja.

Este primer momento tendrá un tiempo de treinta a cuarenta minutos divididos de la siguiente manera: quince minutos para que cada integrante redacte sus declaraciones inspiradoras, y de quince a veinticinco minutos para la socialización y la selección de las que serán presentadas a la plenaria.

El segundo momento de trabajo en plenaria consistirá en la selección final de las declaraciones inspiradoras que adoptará la institución. Para ello el facilitador invitará a los relatores a presentar al grupo general las propuestas de declaraciones inspiradoras de cada uno de los grupos. Los relatores exponen las tres a seis propuestas y las pegan en la pared.

Una vez todos los relatores han expuesto, bajo la coordinación del facilitador se agrupan las declaraciones con contenidos similares y todo el grupo se decide por una de ellas. Las sobrantes se van retirando. De las que finalmente queden se verifica que cumplan en su enunciado con los requisitos de referirse a formas de ser o de actuar, redactadas en presente y en primera persona del plural. Si se requiere se hacen los ajustes pertinentes.

Luego el grupo general selecciona entre ocho a doce declaraciones inspiradoras, las cuales se constituirán en la carta de navegación para hacer realidad la visión compartida.

El tiempo de este momento de plenaria será de 45 minutos como mínimo. A cada relator se le concederán cinco minutos para presentar las propuestas del grupo que representa; en la revisión y selección de las declaraciones finales se invertirán al menos treinta minutos.

Paso 2. Planeación de acciones y tareas. Este paso tiene también dos momentos: grupal y plenaria. En el momento grupal las declaraciones inspiradoras finales son distribuidas a los grupos pequeños en forma equitativa, según el número de estos. Cada grupo trabaja en la planeación de acciones o tareas para lograr convertir en realidad institucional la(s) declaración(es) inspiradora(s) que le(s) correspondió, teniendo como base el formato de planeación que se encuentra líneas abajo como ejemplo. Las preguntas orientadoras para diligenciar el formato en cada columna son:

1. ¿Cuáles acciones se deben realizar para que los miembros de la institución pongan en práctica la declaración inspiradora? (usualmente estas acciones son de formación, capacitación, organizativas, normativas...).
2. ¿Qué necesitamos para ejecutar esas acciones?
3. ¿Quiénes están involucrados en esas acciones?
4. ¿Cómo quedan distribuidas las responsabilidades?
5. ¿Cómo evaluaremos los avances en el proceso? (la evaluación puede contemplar indicadores de gestión —que se refieren al cumplimiento de las acciones acordadas—, de resultado —o sea el logro de los objetivos de las acciones— y de impacto —que especifican si se dieron las transformaciones esperadas en el conjunto del sistema—. Es deseable que se establezcan también las fuentes de verificación para los respectivos indicadores. En la tabla de ejemplo se consignan solo indicadores de gestión).
6. ¿Cuándo vamos a iniciar los cambios? ¿Qué plazo nos damos?

En la tabla 1 se desarrolla como ejemplo la planeación para la declaración inspiradora *Escuchamos para comprender, antes que hablar para ser comprendidos*.

Tabla 2.

Ejemplo de planeación

Acciones	Recursos	Actores	Responsables	Indicadores	Inicio y plazo
<p>Cursos de formación en comunicación asertiva con énfasis en la escucha</p> <p>Grupos de quince personas</p> <p>Intensidad de doce horas</p>	<p>Especialista en el tema</p> <p>Aulas</p> <p>Videobeam, computado, sonido</p>	<p>Todos los miembros de la organización que laboran en áreas de relación directa con la ciudadanía</p>	<p>Director de Recursos Humanos</p>	<p>Número de participantes, número de empleados de atención al ciudadano</p> <p>Agendas de los cursos y listas de asistencia</p>	<p>Enero y febrero</p>
<p>Seguimiento al despliegue de la capacidad de escucha mediante reuniones mensuales de jefes con sus equipos</p>	<p>Espacios de reunión</p>	<p>Todos los miembros de la organización que laboran en áreas de relación directa con la ciudadanía</p>	<p>Jefes con equipos humanos a cargo</p>	<p>Número de reuniones mensuales, diez meses</p> <p>Cronograma de las reuniones y memorias de estas</p>	<p>A lo largo del año, una reunión mensual</p>

Fuente: elaboración propia.

Una vez formulados los planes de trabajo para cada declaración inspiradora en los grupos, se pasa a plenaria, donde los relatores presentarán los resultados, que previamente se han consignado en carteleras. Los asistentes harán observaciones a las propuestas y se irán aprobando una a una. Al final se tendrá el plan de trabajo consolidado.

Tiempo de la actividad: noventa minutos, treinta de los cuales se dedicarán al trabajo en grupo, y los sesenta restantes a la plenaria.

Fase 5. Ejecutar

La fase final del ciclo es el destino, en la cual de manera flexible se ejecuta lo planeado en el diseño, se hacen ajustes según los cursos de acción que se vayan observando y se retroalimenta constantemente para consolidar y darle soste-

nibilidad a los cambios alcanzados. Las preguntas que orientan este proceso de ejecución de las acciones planeadas son:

- ¿Estamos cumpliendo la realización de lo planeado?
- ¿Mantenemos el rumbo del proyecto para conseguir la visión compartida acordada?
- ¿Estamos aprendiendo del proceso para ampliar nuestras capacidades de mejora continua?

Se debe designar una comisión de seguimiento al proceso de implementación y realizar reuniones periódicas trimestrales con todos los implicados para presentar informes de cumplimiento y avance, y para acordar compromisos si se requieren ajustes para mantener el direccionamiento del proyecto. Las preguntas claves que guiarán el trabajo de la comisión son:

- ¿Se están cumpliendo los cronogramas de ejecución de las acciones planeadas?
- ¿Cuáles cambios se observan en el avance hacia la construcción de la visión compartida?
- ¿Qué ajustes debemos hacer para mantener el rumbo hacia el sueño?
- ¿Qué aprendizajes derivamos de las actuaciones exitosas y de las erradas para incrementar nuestras capacidades de mejora?

La duración de esta fase está determinada por el cronograma establecido en la planeación y por la ejecución de este. El proceso general se irá retroalimentando en la medida en que se realicen las acciones de monitoreo y ajuste de modo participativo.

Bibliografía

- Cooperrider, D. y Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry. A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berret-Koehler Publishers.
- Hammond, S. A. (1996). *The thin book of appreciative inquire*. RBH, CSS Publishing.

Henao, D. (s. f). *El enfoque apreciativo y su lenguaje de esperanza*. Recuperado de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articulo-169511.html>