



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

**BOGOTÁ**  
**HU**  **MANA**

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN



**La ArONeRa**

liderando participativamente

Mayo 23-26 2013 Santandercito

# contenido

necesidad y deseo	3
propósito	4
principios	5
areas de trabajo	6
cuatro pétalos	7
elementos	9
el poder de las preguntas	10
patrones de organización	11
la ruta caórdica	13
diseño en ocho respiraciones	15
consenso	19
proceso U	20
diálogos apreciativos	21
café del mundo	22
cículo	23
espacio abierto	24
check out	26
recursos	27



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

# necesidad y deseo

Más y más personas que creen tener algo que ofrecer a sus comunidades y al mundo anhelan experimentar y practicar una forma diferente de liderazgo. A veces tenemos que enfocarnos en nosotr@s mism@s, a veces en nuestros equipos y familias, a veces en nuestras comunidades - a veces en los tres simultáneamente. Anhelamos un liderazgo que libere la creatividad y la inteligencia, las nuestras y la de las otras personas. Es un liderazgo que está dispuesto a dejar de lado el control para lograr la cooperación y los resultados que se necesitan en nuestros tiempos.

El arte de convocar conversaciones se construye sobre la convicción y la experiencia de que debemos encontrar nuevas soluciones para el bien común, ya sea en las comunidades o en las familias, en el gobierno, en la educación, en las organizaciones civiles, en los movimientos sociales. El momento es ahora.

Es de sentido común juntar a más personas en una conversación. Es la forma en que lo hicimos en las generaciones pasadas, reunidos alrededor del fuego y sentándonos en círculo.

Los seres humanos que son invitados y se involucran desde sus motivaciones en trabajar juntos se hacen responsables y se hacen parte del proceso cuando las ideas y las soluciones deben entrar en acción.

*El punto de partida. La existencia de un grupo encuentra razón en las necesidades reales de la comunidad. ¿Qué sería lo más útil que podemos hacer NOSOTR@S? ¿Qué se necesita para hacer la diferencia? Donde las necesidades del mundo se encuentran con nuestr@s dones/pasiones, ahí está nuestra vocación*

# propósito

El propósito del Programa de Liderazgo Participativo es satisfacer una necesidad...

de co-crear el equipo motor para Bogotá Ciudad Universitaria y de conformar la comunidad de práctica...

de disponer de herramientas metodológicas para liderar un proceso de cambio...

de abrir espacios y promover la reflexión personal sobre el rol individual como líder (potencial) de un proceso de cambio...

de preguntarnos cuál es nuestro rol al que estamos llamad@s en nuestro entorno...

de conocer y vivir prácticas tradicionales e innovadoras de diálogo y acción con el fin de fortalecer el trabajo de l@s participantes en sus comunidades, grupos y organizaciones...

*¿En qué nos gustaría convertirnos? ¿Qué podemos crear que haga mejores nuestras vidas y las vidas de las comunidades de las que somos parte? Esto se trata de darnos cuenta de lo que está emergiendo y de ser suficientemente valientes para nombrarlo.*

# principios

Los principios, cuando están definidos con claridad, convicción y entendimiento común guían nuestra búsqueda de propósito. Desarrollarlos requiere comprometer a la persona completa, no sólo el intelecto.

Cada principio puede ayudar a resaltar otros y revelarlos por completo. Los principios unen una comunidad y sirven como base para recordarnos cuán de acuerdo estamos en actuar y decidir juntos sobre nuestro propósito.

Algunos principios útiles para este taller:

- § Respeto hacia todos
- § Confiar en nosotr@s mism@s y en l@s demás
- § Apertura para experimentar cosas nuevas
- § Dejar de lado prejuicios, suposiciones, y expectativas
- § Antes, durante y después del evento tomarnos el tiempo para reflexionar sobre lo que estamos experimentando y viendo

*¿A qué nos comprometemos en la búsqueda de nuestro propósito?*

*¿Qué principios de cooperación me liberan para vivir y aprender plenamente en los próximos días?*

# areas de trabajo

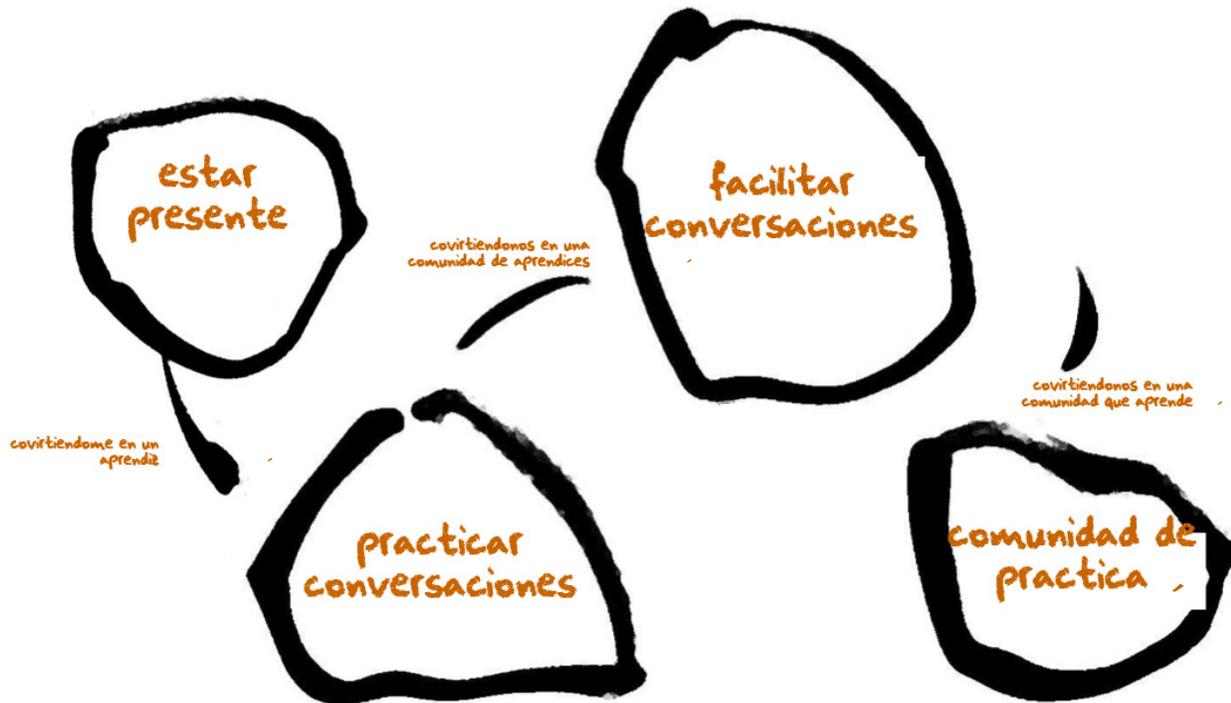
Estaremos enfocando el trabajo en tres areas concretas:

- § Tu iniciativa o proyecto  
Siempre tenemos nuestros proyectos e iniciativas en el centro de nuestra exploración. Todas nuestras preguntas hallan su contexto allí.
- § Innovación social  
Herramientas metodológicas de diálogo, su aplicación a nuestr@s contextos y su relevancia en el marco de nuestr@s propósitos.
- § Práctica  
¿Cómo crear prácticas innovadoras para nuestras iniciativas o proyectos? ¿Qué práctica podemos co-crear con otros en este retiro alrededor de nuestras iniciativas de forma que impulsemos nuestros proyectos y nuestra capacidad de liderazgo participativo colectivamente?

*Trabajaremos en estas tres areas, no en forma secuencial, sino como características de nuestro trabajo*

*caos y orden  
contenido y proceso  
liderar y seguir  
individuo y comunidad  
acción y reflexión* | las paradojas

# cuatro pétalos



**Estar presente.** Atiéndete primero a ti mism@ - estar dispuest@ a quedarte en el caos - mantener el espacio abierto - quedarte en el fuego del presente.

**Participar.** Estar dispuest@ a escuchar plenamente, con respeto, sin juicio y sin pensar que ya sabes todas las respuestas.

**Practicar conversaciones.** Ser valiente, invitando y dispuest@ a iniciar las conversaciones que nos importan - encontrar y utilizar preguntas poderosas: y luego asegúrate de cosechar las respuestas, los patrones, los aprendizajes, las corazonadas y las acciones sabias.

**Co-crear una comunidad de practicantes.** Estar dispuest@ a crear y co-facilitar con l@s demás, mezclando tu conocimiento, experiencia y prácticas con las de ell@s, trabajando junt@s.

*¿Qué reflexiones tengo sobre los cuatro pétalos?*

*¿Qué preguntas tengo?*

Sin espacios comunes compartidos concretos nadie puede realmente acoger a otr@s. Acoger a otr@s no significa ser seguidor@s, ni optar por ell@s o de entregarles nuestras almas. Acogerl@s es simplemente mostrarles el reconocimiento y respeto que les tenemos.

En nuestra 'hamaca' cultural no estamos tratando de promover el desarrollo, ni aceptamos cualquier forma de ayuda. No intentamos alcanzar ningún objetivo común o universal. Simplemente vivimos con las esperanzas y los proyectos de tod@s, acogiéndol@s a tod@s. Ni siquiera tomamos como principio ningún valor general. Esto no significa que no tenemos principios en la vida comunitaria. Todo lo contrario: los tenemos enraizados en la percepción y actitudes de la vida cotidiana, en lugar de reemplazarlos con constructos artificiales que son hipotéticamente universales y más o menos atemporales.

Gustavo Esteva  
*Regenerando Espacios*

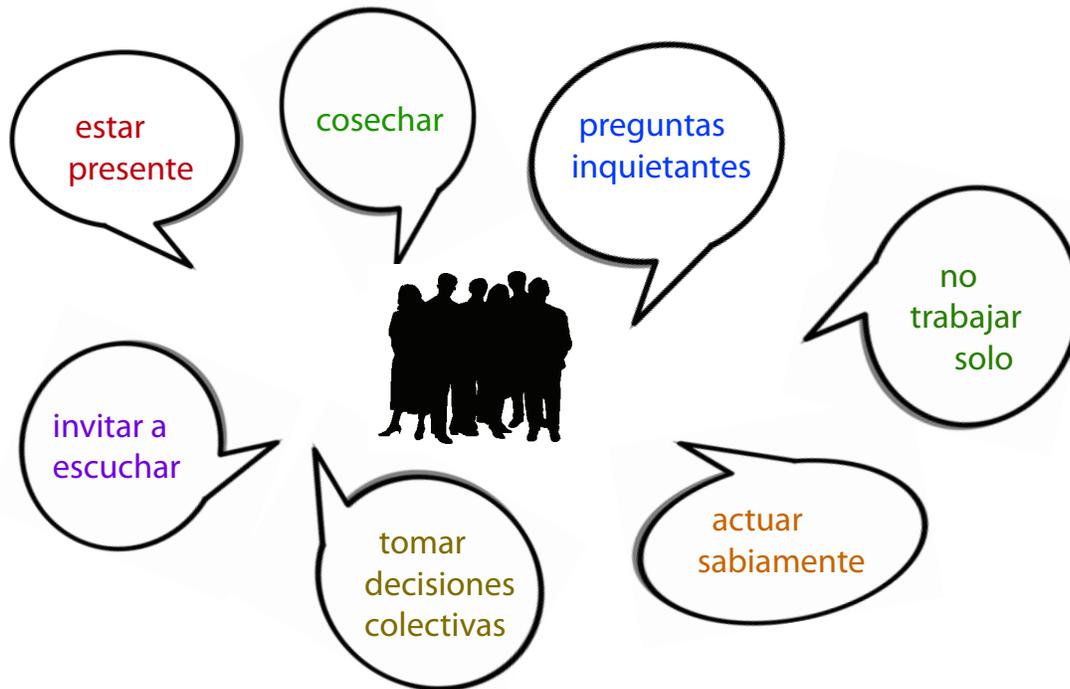


SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

BOGOTÁ  
HUMANANA

La ARENERA

# elementos



¿Cuáles son algunas de las maneras en que podemos alentar/ inspirar y apoyar a l@s demás para estar totalmente presentes en la conversación?

¿Cuáles son algunas de las características de las buenas preguntas que sirven para nuestro diálogo que podemos preguntarnos a nosotr@s mism@s y preguntarle a otr@s?

¿Cuáles son algunos de los métodos y de las estructuras que nos permiten participar en conversaciones significativas?

¿Cuáles son algunas de las cosas más útiles que podemos cosechar de nuestras conversaciones?

¿Cómo queremos tomar nuestras decisiones para que ellas nos den más claridad y acciones sabias?

# el poder de las preguntas

Una pregunta poderosa...

- § es simple y clara
- § provoca el pensamiento
- § genera energía
- § enfoca la búsqueda
- § desafía las suposiciones
- § abre nuevas posibilidades

¿Cuáles son tus preguntas poderosas?

---

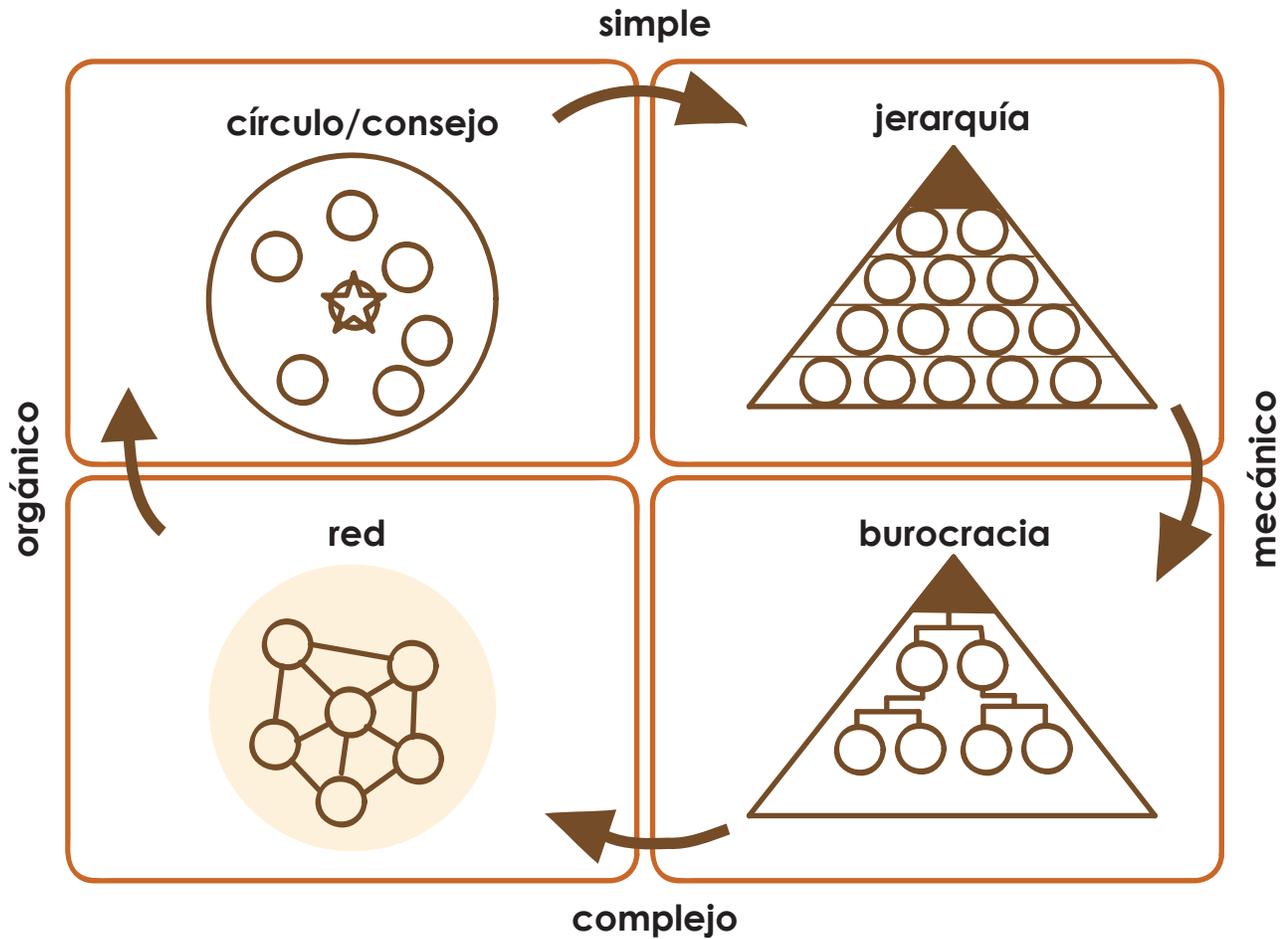
---

---

*Las preguntas poderosas enfocan  
la atención, la intención y la energía*

*Cómo puedo usar preguntas poderosas  
en mi vida y en mi estudio, proyecto o iniciativa.*

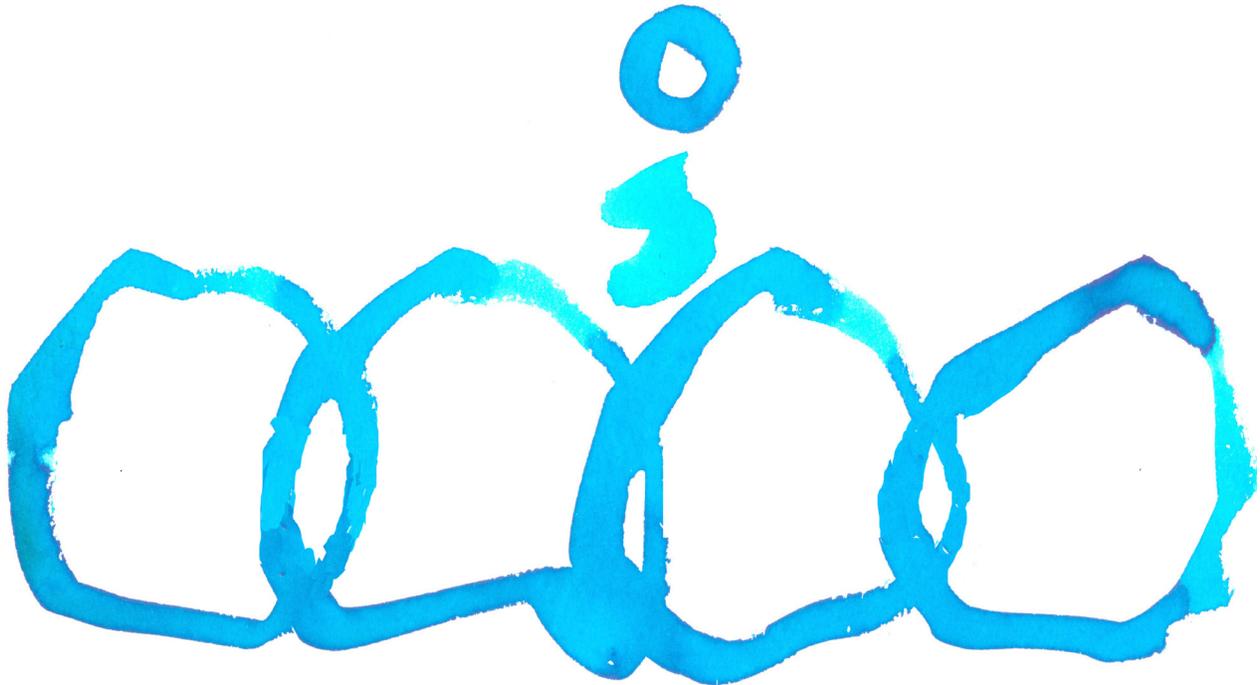
# patrones de organización



*Cuando un nuevo modelo de organización emerge, los modelos anteriores no desaparecen. Todos los modelos organizacionales tienen ventajas y desventajas—sirven para cosas diferentes*

*“Este tipo de trabajo debe involucrar todo el grupo. El todo debe perseguirse a sí mismo—no existe otra forma de saber quiénes somos”*  
*Margaret Wheatley*

# la ruta caórdica



chamos  
apatia

caos

orden

control

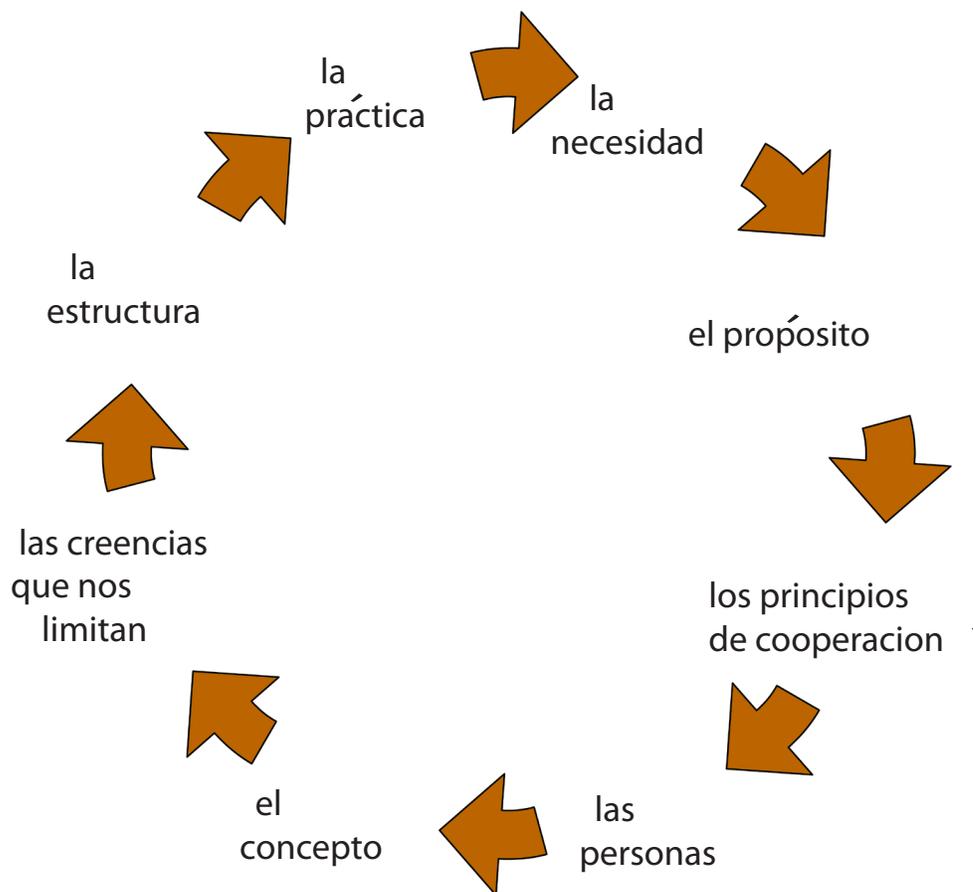
*Kronos y Kayros  
Kronos es el tiempo imparable, el contar de los segundos;  
nos aflige la necesidad de cumplir con tiempos y metas  
predefinidos. Kayros es el fluir de los procesos, el ritmo  
natural de las conversaciones y las actividades.*

*¿Cómo manejamos el paso rígido del kronos a la vez  
que permitimos y fomentamos el fluir natural del kayros?*

# la ruta caórdica

Hay pasos estratégicos claros que tomamos cuando estamos caminando por el camino caórdico. Estos pasos nos permiten crear procesos y oportunidades enraizados en necesidades reales que son sostenibles para la comunidad y para las personas que trabajan en ella.

Sin embargo, estos pasos no tienen un punto de partida consistente. Por ejemplo, puede ser que te encuentres (tu mism@, o l@s demás) empezando con un concepto sin tener una necesidad o un propósito claros.



*El proceso del camino caórdico está en continuo movimiento, cada paso se integra y se incluye en el paso previo.*

*El proceso nos permite poder quedarnos en la reflexión y la práctica.*

# reflexiones

¿Qué reflexiones tengo del proceso de las cinco respiraciones?

---

---

---

¿Qué preguntas tengo de este proceso?

---

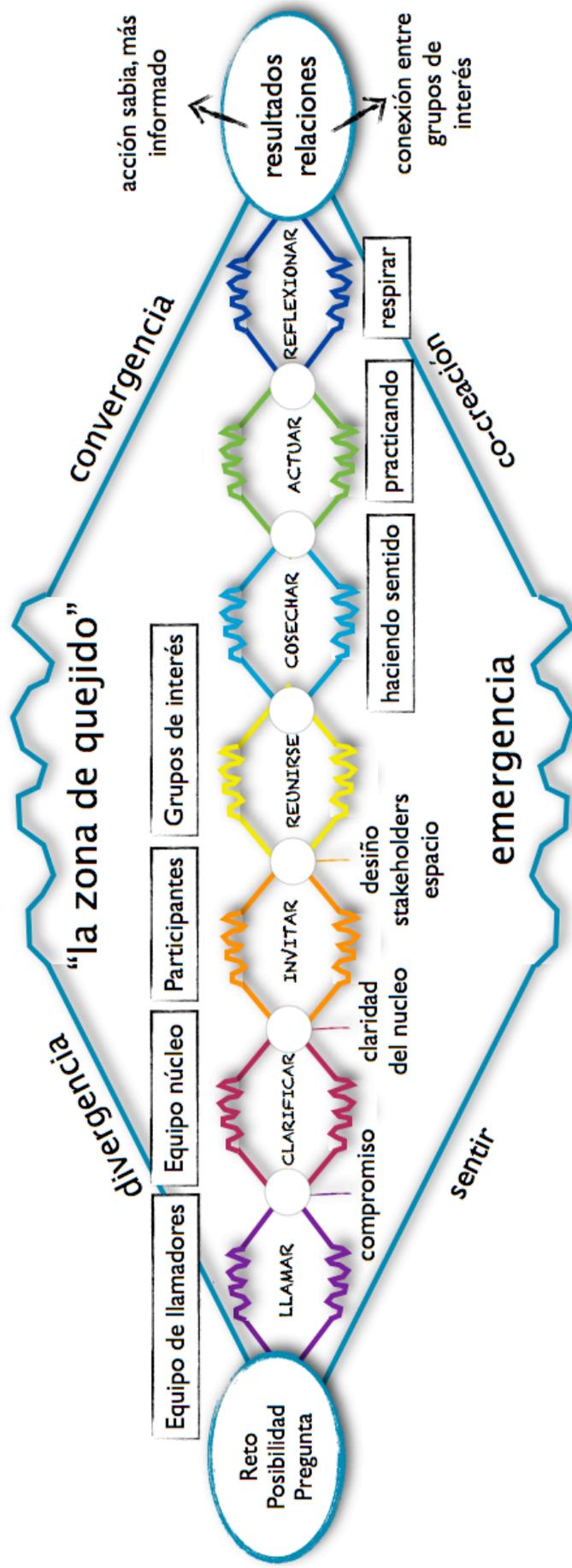
---

¿Qué grupo deseo facilitar con este proceso? ¿Con quién quisiera hacerlo?

---

---

*“El cambio es perturbador cuando se nos impone,  
emocionante cuando lo hacemos nosotros”  
Rosabeth Moss Kanter, Harvard Business School*



# 8 RESPIRACIONES EN EL DISEÑO

Hace años, varios anfitriones vienen observando su trabajo en diversas iniciativas de gran escala con atención, y ven como una secuencia de 'respiraciones', con diferentes fases de divergencia y convergencia. Este proceso se llegó a conocer entre practicantes como las 'Ocho Respiraciones'. A medida que sigamos reflexionando sobre nuestro trabajo, este patrón aumentará más aún en claridad.

## **PRIMERA RESPIRACIÓN: LA LLAMADA**

Nombrar el 'tema'. Formular la pregunta central. Nacimiento de los 'convocantes o llamadores'.

Siempre hay alguien que convoca, una persona que tiene una pregunta profunda, un problema, un desafío. A veces son varios los que convocan, y son ellos quienes invitan a los anfitriones para apoyar.

### **Acción sabia:**

Sostener el caos que significa la incertidumbre y temor colectivo, entrar al centro del 'disturbio'.

No te muevas muy rápido.

### **Pregunta:**

¿Qué hay en el fondo de esta cuestión? ¿Y si algunos de nosotros trabajáramos juntos para entender la cuestión y pregunta que es de importancia para la comunidad?

Cuando el convocante se compromete a llamar al proceso, entramos en la siguiente fase.

## **SEGUNDA RESPIRACIÓN: LA CLARIDAD**

Poniendo las bases. Los convocantes y anfitriones trabajan para crear claridad colectiva acerca del propósito y la primera versión de los principios.

### **Acción sabia:**

Involucrarse. No asumir nada.

### **Pregunta:**

¿Cómo vamos de necesidad al propósito? ¿Cuál es nuestro propósito?  
¿Cómo vemos y alimentamos el valor del grupo?

Esta fase concluye una vez que haya mayor claridad sobre lo que nace.

### **TERCERA RESPIRACIÓN: LA INVITACIÓN**

Dando forma y estructura: proceso de diseño e invitación.

#### **Acción sabia:**

Seguir verificando que el diseño y la invitación sirvan al propósito.  
No hacer del diseño algo complejo.

#### **Pregunta:**

¿Cómo invitamos a personas a participar en una manera que les invite a involucrarse?  
¿Cómo dejamos ir nuestras expectativas de que ciertas personas tienen que estar presentes?

La reunión se ha diseñado, se ha invitado a un grupo amplio de actores, se ha encontrado un buen lugar de encuentro: es hora de reunirse!

### **CUARTA RESPIRACIÓN: LA REUNIÓN**

Reunión = Conversación

#### **Acción sabia:**

Nuestro rol es el de sostener el grupo, el propósito y las preguntas.  
No avanzar solo.

#### **Pregunta:**

¿Cómo puedo ser el mejor instrumento/propósito para dejar que la sabiduría colectiva salga a la superficie?  
La reunión acaba cuando el grupo de personas logra crear significado común y co-crear. Es aquí donde la 'cosecha' es importante, para capturar mensajes claves y reflexiones.

### **QUINTA RESPIRACIÓN: LA COSECHA**

Quienes llamaron/convocaron la reunión, el equipo anfitrión y el de cosecha, se reúnen para cosechar lo producido durante la reunión, y toman las decisiones necesarias para avanzar adelante.

### **SEXTA RESPIRACIÓN: LA ACCIÓN**

Práctica: Realizar las acciones acordadas durante la reunión y la sesión de cosecha de la misma. Hacer seguimiento de los aprendizajes continuos que surgen.

**Acción sabia:**

Siembre volver al propósito. No lo pierdas de vista o no tomará cuerpo en las acciones.

**Pregunta:**

Cómo sostenemos la auto-organización?

Aquí nace la semilla de la comunidad y la resultante conexión entre las personas y sus acciones.

**SÉPTIMA RESPIRACIÓN: REFLEXIÓN Y APRENDIZAJE**

Reflexionar dentro del equipo y con actores claves.

¿Qué hemos aprendido?

¿Hemos alcanzado resultados alineados con la necesidad y el propósito?

¿Cuáles son los próximos pasos a largo plazo? Etc.

De aquí surgen las nuevas preguntas convocantes.

**OCTAVA RESPIRACIÓN: LA RESPIRACIÓN QUE SOSTIENE EL TODO**

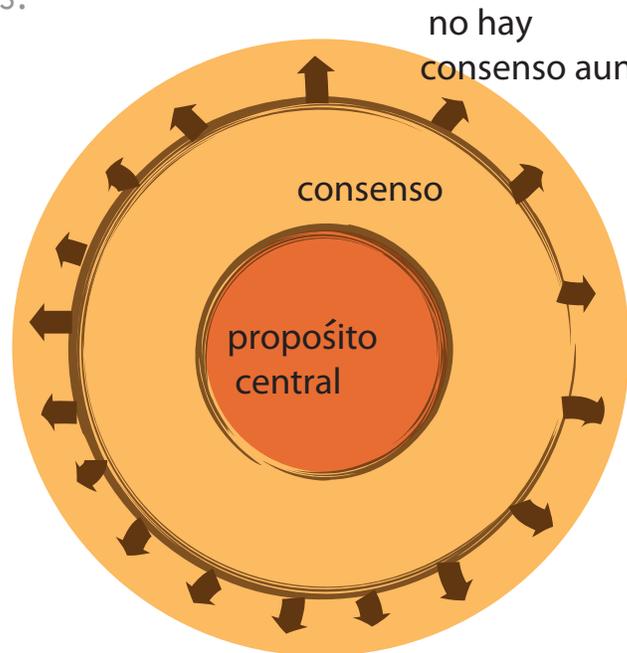
Los practicantes toman una perspectiva de águila para poder ver y sostener todo el proceso, siendo conscientes de las 7 (8) respiraciones, mirando siempre al propósito a largo plazo y a la sabiduría de las acciones y al bienestar de cada persona de esta comunidad.

..

A pesar de que lo de arriba sea una descripción paso a paso, el proceso no es lineal sino más bien cíclico, y varias acciones como la cosecha, la reflexión para asegurar alineamiento con el propósito pasan todo el tiempo durante el proceso.

# consenso

El consenso puede ser un modelo participativo muy poderoso de toma de decisiones cuando es considerado como un proceso gana-gana y asumido en forma integral con el propósito del grupo. Aunque a veces es abandonado por ser complejo y por tomar mucho tiempo, el consenso en sí abre el proceso a consideraciones cuidadosas, escucha y negociación. En este contexto, las decisiones deben ser completamente entendidas y todos los miembros del grupo deben estar de acuerdo; el grupo sostiene el proceso de tomar la decisión en el mejor interés de todos.



Un asunto mal preparado es delegado a un novato sin experiencia, que posteriormente es culpado por no haber desarrollado el asunto de manera adecuada

Los integrantes actúan solos y hablan desde su propia perspectiva. Muy pronto, la mano izquierda no sabe lo que hace la derecha.

si no hay consenso?

alguien siempre se sale con la suya!

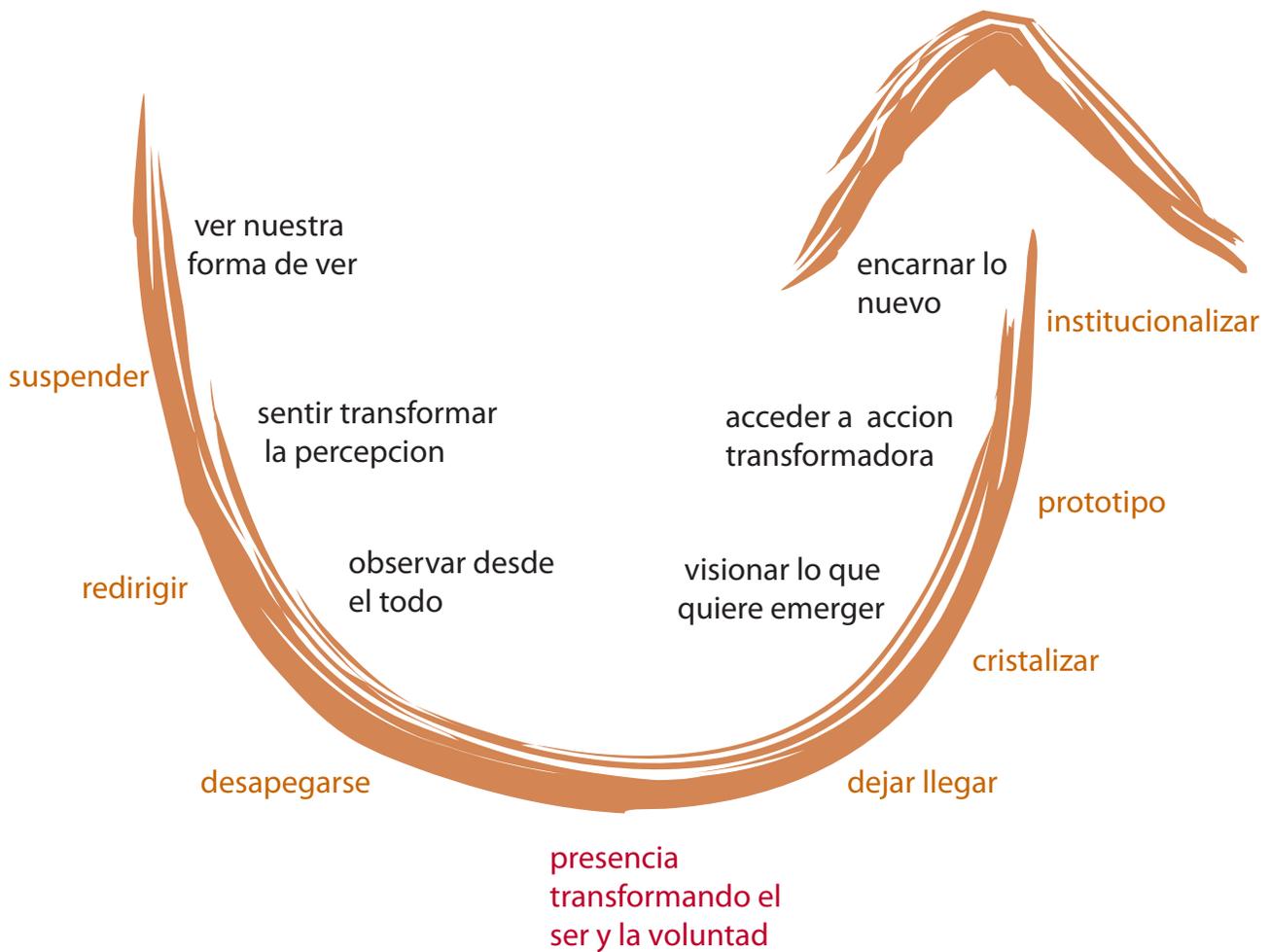
Después de una reunión sin un proceso de decisión colectiva, unos cuantos se reúnen a puerta cerrada y toman las VERDADERAS decisiones

la reunión sigue y sigue...

Justo antes de cerrar una conversación y tomar una decisión, alguien sale con algo completamente nuevo y eso se convierte en la decisión que se toma

# proceso U

Todo el movimiento U surge de siete capacidades y las actividades a las que dan lugar. Cada capacidad es la puerta hacia la próxima actividad del proceso —la capacidad de suspender posibilita observar nuestra observación, y la capacidad de hacer prototipos posibilita acceder a una acción transformadora—pero el movimiento por todo el proceso es posible mientras todas las siete capacidades sean desarrolladas.



# diálogos apreciativos

Los Diálogos Appreciativos son una estrategia para el cambio intencional que identifica lo mejor de “lo que es” para perseguir sueños y posibilidades de “lo que puede ser”; una búsqueda cooperativa para valores, pasiones y fuerzas que dan vida que se encuentran en cada sistema que tiene potencial para un cambio inspirado y positivo.

– Cooperrider & Srivastva  
Appreciative Inquiry in Organizational Life

## Solución de Problemas

- “Sentimiento de necesidad”
- Identificar el problema
- Análisis de las causas
- Análisis de las soluciones posibles
- Supuesto básico: una organización es un problema por resolver.

## Diálogos Appreciativos

- Appreciar y valorar lo mejor de “lo que es”
- Imaginar “lo que puede ser”
- Dialogar “lo que debe ser”
- Innovar “lo que será”
- Supuesto básico: una organización es un misterio por conocer.

### **Supuestos:**

- *En cada comunidad hay algo que funciona*
- *En lo que nos enfocamos se convierte en nuestra realidad*
- *La realidad se construye en el momento: hay más de una realidad*
- *El acto de hacer preguntas influye en la comunidad de alguna manera*
- *La gente se siente más cómoda y segura para el viaje hacia el futuro cuando trae consigo partes de su pasado*
- *Si cargamos partes del pasado, deben ser las que son mejores*
- *Es importante valorar nuestras diferencias*
- *El lenguaje que usamos crea nuestra realidad*

# café del mundo

World Café es un método para crear una red dinámica de diálogo en torno a las preguntas claves y relevantes que un grupo comparte. Es un recordatorio de que las mejores conversaciones—incluso aquellos planes revolucionarios—pasan en mesas de cafés públicos. Es también una metáfora... al crear nuestras vidas, organizaciones y comunidades estamos realmente moviéndonos de mesa en mesa en el café de la vida.

– Juanita Brown and the World Café Community, adaptación de:  
The World Café: A Resource Guide for Hosting Conversations that Matter

## Principios

1. Crear un espacio acogedor
2. Explorar las preguntas relevantes que un grupo comparte
3. Incentivar la participación de cada persona en la mesa
4. Conectar las ideas aportadas por cada persona
5. Descubrir junt@s si hay patrones, revelaciones y preguntas profundas
6. Hacer visible el conocimiento colectivo

### ***supuestos:***

*El conocimiento y sabiduría que necesitamos ya está presente y accesible*

*Los avances colectivos vienen de: la valoración de las contribuciones únicas, de la conexión de las ideas, del escuchar desde el centro y de notar temas y preguntas profundas*

*La inteligencia surge cuando el sistema (o grupo) se conecta entre sí mismo de maneras diversas y creativas*

***¿Cómo podemos acceder a la inteligencia y sabiduría que tenemos en común para crear caminos innovadores?***

# círculo

El círculo, o consejo, es una forma ancestral de reunión que ha convocado a los seres humanos en conversaciones respetuosas por miles de años. En algunas regiones del mundo esta tradición permanece intacta, pero en algunas sociedades casi se ha olvidado. Este círculo es una metodología moderna que retoma esta tradición y ayuda a que la gente se reúna en conversaciones que satisfagan el potencial para el diálogo, la plenitud y el cambio basado en la sabiduría.

## Principios

1. Liderazgo rotativo
2. Ser responsable
3. Tener un propósito superior alrededor del cual nos reunamos

## Prácticas

1. Hablar con intención: Notando lo que es relevante a la conversación en ese momento
2. Escuchar con atención: Respetuoso del proceso de aprendizaje de tod@s l@s miembr@s del grupo
3. Procurar el bien común del grupo: Permanecer atent@ del impacto de nuestras contribuciones

### **Cuatro acuerdos:**

1. Escuchar sin prejuicio (*desacelera y escucha*)
2. Lo que pasa y se dice en el círculo permanece en el círculo (*confidencialidad*)
3. Ofrece lo que puedas y pide lo que necesitas
4. El silencio también es parte de la conversación

# espacio abierto

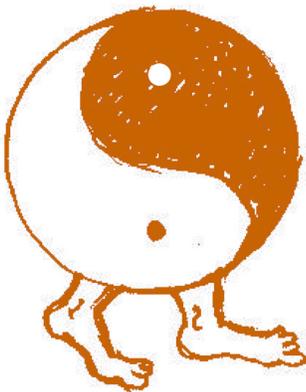
Espacio Abierto es una manera de crear reuniones y eventos inspiradores para cualquier tipo de personas, en cualquier tipo de organización o comunidad. L@s participantes crean y coordinan su propia agenda con sesiones de trabajo paralelas alrededor a un tema central de importancia estratégica.

## Principios

1. Quienes sean que vengan son las personas indicadas
2. A la hora que empieza es la hora indicada
3. Pase lo que pase es lo único que podría pasar
4. Cuando termina, termina

## Roles

1. Coordinador
2. Participante
3. Abeja
4. Mariposa



*La ley de los dos pies :  
pasión & responsabilidad  
prepárate para las sorpresas*

Mis preguntas que tengo acerca de:

café del mundo

círculo

espacio abierto

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	---	---

¿Cómo puedo usar estas herramientas creativamente en mi práctica de liderazgo actual?

café del mundo

círculo

espacio abierto

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	---	---

¿Quién en este retiro puede estar interesado en facilitar un diálogo conmigo?

café del mundo

círculo

espacio abierto

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	---	---

# check-out

¿Qué pregunta tengo ahora?

---

¿Cómo va esto a influir en lo que hago con el conocimiento y experiencia que he adquirido aquí?

---

¿Qué preguntas quiero que me hagan acerca de mi experiencia este fin de semana?

---

¿Cómo contaré esta historia? ¿Qué lenguaje utilizaré para describir mi experiencia?

---

¿A qué personas me quiero acercar o iniciar contacto basándome en mi experiencia aquí?

---

*¿A qué me puedo comprometer a hacer como resultado de mi experiencia aquí?*

# recursos

círculo

[www.peerspirit.com](http://www.peerspirit.com)

cosecha

[www.chriscorrigan.com](http://www.chriscorrigan.com)

café del mundo

[www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com)

diálogo apreciativo

[www.appreciativeinquiry.cwru.edu](http://www.appreciativeinquiry.cwru.edu)

espacio abierto

[www.openspaceworld.org](http://www.openspaceworld.org)

[www.espacioabierto.net](http://www.espacioabierto.net)

teoría U

[www.presencing.com](http://www.presencing.com)

[www.solonline.org](http://www.solonline.org)

*[www.artofhosting.org](http://www.artofhosting.org)*