

AIZ LEADERSHIP

TOOLBOX⁺

Academia para la Cooperación Internacional

Liderazgo para la Responsabilidad Global



Publicado por la

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Imprenta

Publicación

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Oficinas registradas

Bonn y Eschborn, Alemania

Friedrich Ebert Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
56760 Eschborn
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de

Akademie für Internationale Zusammenarbeit
Academia para la Cooperación Internacional
Friedrich Ebert Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66
leadership@giz.de

Autore/as

David Seghezzi – www.umainstitut.net
Christine Blome, Benjamin Kafka, Johannes Krause – www.impuls.net
Brigitta Villaronga – GIZ brigitta.villaronga@giz.de
Klaus Althoff – GIZ klaus.althoff@giz.de

ARToolBOX

CommunityArtWorks – Artistic Interventions in Organisations
Jennifer Hoernemann und Walbrodt – www.communityartworks.de

Traducción

Jan Erler, Alice Skokowski, Diego Alonso

Diseño

Umbra Design
Ronald Gaube, Peter Hölscher
www.umbra.de

Papel

100% Recycled Paper, FSC-Standard accredited

Lugar y año de publicación

Bonn, Alemania, 2015

The AIZ Leadership

TOOLBOX+

Liderazgo para la Responsabilidad Global

Tabla de contenidos

- 6.....¿Por qué liderar y por qué una caja de herramientas para el desarrollo del liderazgo?
- 8.....Introducción

PARTE I: EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

- 12.....Liderazgo en el Contexto de la Cooperación Internacional y la Diversidad
- 13.....El planteamiento de la AIZ: Liderazgo para la Responsabilidad Global
- 15.....El Marco de Competencias de Liderazgo de la AIZ
- 23.....Principios clave de aprendizaje para el desarrollo de liderazgo
- 27.....Inspiraciones del campo de desarrollo de liderazgo

PARTE II: EL VIAJE DE LIDERAZGO

- 34.....El Concepto del Viaje de Liderazgo
- 40.....Etapas de un Viaje de Liderazgo
- 44.....El Viaje de Liderazgo de corto plazo (4 días)
- 46.....El Viaje de Liderazgo de mediano plazo (dos semanas)
- 48.....El Viaje de Liderazgo de mediano plazo (dos semanas)

PARTE III: HERRAMIENTAS PARA LA COLABORACIÓN, LA TRANSFORMACIÓN, LA INNOVACIÓN Y LA DIVERSIDAD

- 50.....Facilitación y el empleo de herramientas
- 53.....Consideraciones útiles para facilitar un Viaje de Liderazgo

Capítulo 1: Comenzando el Viaje: Herramientas para Crear un Espacio de Aprendizaje

- 62.....1 - Registro
- 64.....2 - ¡Bienvenida la diversidad! – Creando Grupos de Colegas Diversos
- 67.....3 - Mapear Retos de Liderazgo Personales
- 70.....4 - Explorar el Marco de Competencias de Liderazgo
- 72.....5 - Río de la Vida
- 75.....6 - Diario de Aprendizaje
- 80.....7 - Monitoreo de los Resultados de Aprendizaje y Evaluación del Curso

Capítulo 2: Explorando el Mundo Exterior: Herramientas para la Observación y la Colaboración

- 84.....8 - Pensar desde los prejuicios – El típico (o la típica) Líder
- 86.....9 - El/La Líder como Coach
- 91.....10 - Mapear Partes Interesadas
- 94.....11 - Entrevistas de Diálogo
- 97.....12 - Viaje Sensing
- 101.....13 - Diálogo Bohm

Capítulo 3 : Explorando el Mundo Interno: Herramientas para Reflexionar y Conectarse con las Fuentes Interiores

- 104** 14 -Valores en el Liderazgo
- 110** 15 -Flor de la Identidad
- 112** 16 -Meditación de la Atención Plena y Práctica Reflexiva
- 115** 17 -Paseo de Diálogo
- 117** 18 -Diario Guiado (Journaling)
- 120** 19 -Paseo Solitario

Capítulo 4: Trabajando en lo Nuevo: Herramientas para el Desarrollo de Prototipos y la Creación Conjunta

- 123** 20 -La Práctica de Esculpir
- 126** 21 -Creación de Prototipos
- 130** 22 -Café Pro-Acción
- 132** 23 -Asesoría Colega a Colega (Peer Coaching)
- 134** 24 -Caja de Resonancia

Capítulo 5: Volviendo a casa: Herramientas para concluir el proceso y continuar el Viaje

- 136** 25 -Cosechar Tesoros con el Triángulo Narrativo (evaluación cualitativa)
- 139** 26 -Río Futuro de la Vida
- 142** 27 -Evaluando los Resultados de Aprendizaje y el Formato de Liderazgo

- 146** Al final del Viaje – Sugerencias para Facilitadores/as
- 148** Al Final del Viaje – Perspectivas para Participantes

Anexo

- 150** Anexo 1 Hojas de Trabajo Adicionales
- 154** Anexo 2 Libros y Artículos
- 160** Anexo 3 Seleccionados Recursos Online

¿Por qué liderar y por qué una caja de herramientas para el desarrollo del liderazgo?

La primera edición de la “Caja de Herramientas – *Liderazgo para la Responsabilidad Global*”, publicada en 2013, comenzó a explorar la creación conjunta de una nueva forma de plantear el liderazgo. Aunque ya existían multitud de libros de diversos autores/as y organizaciones que proporcionaban respuestas competentes sobre el liderazgo, desde nuestro punto de vista, varias cuestiones permanecían sin resolver. Queríamos explorar el papel del liderazgo en los procesos de reforma global y cooperación internacional, y dirigirnos explícitamente a profesionales de este campo. Nos parecía necesario conjugar un planteamiento del liderazgo basado en valores con una serie de herramientas que permitiesen enfrentarse a determinadas situaciones con la franqueza que se requiere para evaluar el saber local y la acción.

Colectivamente, como seres humanos en este planeta, seguimos sin conseguir actuar de forma previsor. Estamos produciendo colectivamente resultados que de forma individual nadie desea. Sentimos la necesidad de apoyar una nueva forma de liderazgo –más colaborativa, más reflexiva, en mayor contacto con sus fuentes y con el mundo.

En la primera edición de la “Caja de Herramientas – *Liderazgo para la Responsabilidad Global*” nos atrevimos, por primera vez, a reunir una selección de elementos de alto impacto apoyando a los/as líderes y su desarrollo en el siglo XXI. Este proceso dialógico continuado entre distintos actores, prácticas y realidades organizativas está inspirado en teorías que nos atañen y se nutre de un franco intercambio de practicantes destacados, de ideas afines, y sus experiencias profesionales. Hoy, la Caja de Herramientas constituye el núcleo del producto “Desarrollo del Liderazgo” de GIZ, proporcionando un amplio rango de servicios para el desarrollo del liderazgo y la facilitación de procesos transformacionales.

Durante los dos últimos años hemos probado la caja de herramientas en programas de desarrollo implementados en variados contextos y diferentes regiones. En nuestro MOOC (Massive Open Online Course) *Liderazgo para la Responsabilidad Global*, nos alegró saber a principios de 2014 que una comunidad mundial de practicantes seguía los principios, métodos y herramientas que hemos preparado para apoyar el arte, la técnica y la ciencia del desarrollo del liderazgo para un futuro sostenible. Nuestro primer Programa FieLD (Facilitating Leadership Development) –que ofrecía diferentes espacios en 2014 para la creación y evolución conjunta como practicantes– fue otro hito importante en la mejora de nuestras herramientas y de la experimentación con nuevos formatos; siempre en un proceso de aprendizaje continuo por medio del intercambio de ideas en un espacio abierto, seguro y de confianza.

Así es como el viaje de la unidad de liderazgo de GIZ ha producido esta nueva edición de la caja de herramientas. Hoy tenemos el gusto de presentar la ‘ToolBOX+’ como un producto conjunto de nuestra amplia comunidad de práctica llamada LeadershipNET. Esta edición, completamente revisada, integra experiencias del área y puntos de vista de un colectivo de autores y autoras, los cuales están arraigados en distintos estratos de la sociedad.

Quien quiere liderar tiene que formular ciertas preguntas, creando por tanto un diálogo generativo sobre las maneras de lograr un objetivo común. Ésta fue, y es todavía, nuestra intención al desarrollar esta caja de herramientas. Esperamos que plantee nuevas cuestiones, provoque algunas resistencias (por ejemplo, ¿cree realmente que el liderazgo puede enseñarse por medio de una caja de herramientas?) y continúe fomentando un nuevo nivel de controversia crítica y disputas deliberativas.

Elija una palabra y dígala. Luego dígala al revés.

Esta versión actualizada de la caja de herramientas ofrece una selección de herramientas que pueden ser útiles a la hora de alentar a otros a aprender sobre el liderazgo, sin embargo no nos centramos exclusivamente en las herramientas. La presente edición ofrece además puntos de vista novedosos sobre ideas y planteamientos inspiradores que consideramos significativos para fomentar el cambio e incluso la transformación. Somos totalmente conscientes de que hay muchas otras maneras de abordar este campo, y estamos deseando continuar aprendiendo más sobre ellas – de usted y de su trabajo práctico.

Éste es otro paso importante en un camino que nos gustaría recorrer junto a personas que se apasionan al estimular la transformación y que asumen responsabilidades, allá donde estén, contribuyendo a procesos globales. Queremos ser sinceros sobre lo que hacemos y sobre cómo lo hacemos, y esperamos beneficiarnos así de la experiencia y de los conocimientos generales que pueden hallarse en las redes de conocimiento global de las que todos formamos parte. Por favor, no dude en contribuir a este esfuerzo por mantener actualizado nuestro planteamiento del *Liderazgo para la Responsabilidad Global*, implementándolo de forma conjunta en el contexto de los programas y comentando las experiencias que viviremos juntos ...

Sea parte del cambio que desea ver en el mundo...

Brigitta Villaronga Walker & el Equipo de Desarrollo de Liderazgo AIZ

ARToolBOX

¿Cómo emerge lo nuevo? ¿Qué entorno es necesario para ello? No encontraremos respuestas a ello repitiendo viejas ideas sino mediante, por ejemplo, la facilitación de procesos de creación artística. Ésta puede ser la guía hacia el espacio creativo inherente a cada persona, en el cual se encuentra lo fresco, lo nuevo y lo excitante.

La ToolBOX+ está interconectada con la ARToolBOX, creada por artistas del sello CommunityArtWorks. Las intervenciones de la ARToolBOX aparecen impresas en blanco sobre un fondo marrón. Constituyen un proceso paralelo e independiente, creado en consonancia con la caja de herramientas.

La ARToolBOX se centra en la multidimensionalidad dentro de los procesos de liderazgo. Trata aspectos singulares de este complejo fenómeno de forma lúdica y sin un propósito en concreto para poder acceder así al significado oculto tras ellos. Dado que el arte no es inmediatamente comprensible sino más bien experiencial, la ARToolBOX ofrece la oportunidad de sentir (y ejercitar) el liderazgo como un proceso continuo en el que afrontar lo desconocido.

Puede también solicitarnos el “Traveling ARToolBOX”. Consta de tres elementos: el HEADband, el HANDbook, y el FOOTcloth. Puede usarlo en cualquier proceso, llevándolo puesto o dándose la oportunidad (o dándosela a otro participante) de observar lo que está pasando en ese instante en determinada perspectiva artística. Si quiere probarlo, por favor contáctenos: leadership@giz.de

Introducción

En el siglo XXI somos cada vez más conscientes de que una serie de desafíos sistémicos globales amenazan la estabilidad de sistemas ecológicos, sociales y económicos vitales. Somos testigos de cómo el cambio climático y la sobreexplotación de los recursos amenazan la subsistencia tanto de los seres humanos como de otras especies. A pesar de haberse dado algunos resultados positivos, seguimos viendo pobreza, migraciones forzadas y violaciones de los derechos humanos. Somos conscientes de la manera en que un sistema financiero global, impulsado por incentivos equivocados, sirve a egosistemas y socava la estabilidad de ecosistemas y sociedades. En resumen: estos retos ponen de relieve la necesidad de profundos cambios estructurales y culturales y de un desplazamiento global hacia economías y sociedades más sostenibles e igualitarias.

Como sociedades, estamos todavía intentando desarrollar de forma conjunta una forma de entender las profundas raíces de esos fenómenos. Al enfrentarse a la crisis, es tentador confiar en soluciones pre-establecidas que demostraron ser efectivas en el pasado. Sin embargo, empezamos a darnos cuenta de que seguir actuando como siempre ya no es una opción válida. Confiar en soluciones rápidas y actitudes mentales del pasado no nos servirá para responder a los desafíos del futuro. Y somos conscientes de que ninguna persona, organización, país o continente es capaz de resolver esos problemas por sí mismo/a.

Como individuos, organizaciones y sociedades estamos llamados a intentar realizar un viaje colectivo en busca de formas profundamente nuevas de pensar, ser y actuar, las cuales garantizan un futuro sostenible para las generaciones venideras. Esta búsqueda ha llegado a ser conocida como la Gran Transformación. La Gran Transformación proporciona gran incertidumbre y pocas respuestas sencillas. El cambio transformacional socava viejas certezas así como nuestra tendencia a gestionar y controlar. Pero el camino que se abre ante nosotros es también una fascinante oportunidad para explorar nuestro potencial oculto, crecer como individuos, organizaciones y sociedades y adoptar formas más sostenibles y conscientes de ser y actuar.

Entendemos los retos del mundo actual como un llamamiento a los actores de la Cooperación Internacional a explorar y reforzar un liderazgo global responsable, comprometido con el bienestar de las sociedades y del planeta, y que sea capaz de pasar de las intenciones a las acciones colaborativas. A nivel local, nacional, regional e internacional necesitamos líderes responsables, que tengan una actitud altamente auto-reflexiva, competencias de liderazgo avanzadas y que estén altamente motivado/as para actuar de forma rápida, ambiciosa e innovadora dentro de las redes internacionales de diversos actores.

Contribuyendo a este amplio esfuerzo, la Academia para la Cooperación Internacional (AIZ) de GIZ ha desarrollado el planteamiento *Liderazgo para la Responsabilidad Global*. Es un planteamiento impulsado por valores y basado en competencias que ofrece a los líderes un espacio para el desarrollo de las principales competencias de liderazgo, para el diseño en equipo de prototipos innovadores que se enfrenten a retos relacionados con el trabajo, y para constituir efectivas redes de liderazgo a escala global. Nuestras actividades de desarrollo de liderazgo están diseñadas casi siempre como Viajes de Liderazgo o Labs. Los Viajes de Liderazgo siguen una estructura determinada (véase parte II) y reúnen a líderes del sector gubernamental, empresarial y civil con una fuerte motivación para desarrollar conjuntamente respuestas viables a los retos transformacionales a los que debemos hacer frente. Los Labs son laboratorios libres de creatividad e innovación, que permiten el surgimiento de lo inesperado y lo nuevo. Nuestro planteamiento de liderazgo está creado en equipo, y continuamente mejorado, por la AIZ, nuestros/as socios/as internacionales,

Pregúntese a sí mismo durante un instante.

los y las participantes y alumnos/as de nuestros Viajes de Liderazgo, Labs, eventos para el diálogo y actividades en red de nuestra plataforma virtual leadershipLAB www.wwgiz.de/leadership-lab.

Con esta caja de herramientas, AIZ contribuye a la creación en equipo de una red de liderazgo global. El objetivo de la caja de herramientas es proporcionar a los/as participantes y facilitadores/as de nuestros Viajes de Liderazgo, así como a nuestros socios, una serie de herramientas prácticas y recursos que pueden emplear en su labores de liderazgo. AIZ emplea muchas de las herramientas presentadas. La caja de herramientas, por tanto, ofrece a los participantes la oportunidad de continuar trabajando después de un Viaje de Liderazgo con las herramientas seleccionadas y seguir desarrollando sus competencias como líderes. Aún más importante, la caja de herramientas apoya a los/as participantes y socios/as en su labor como facilitadores dentro de sus talleres o Viajes de Liderazgo, introduce nuevos conceptos e inicia procesos de aprendizaje colaborativo, cambio transformacional e innovación social en sus ámbitos de trabajo.

La caja de herramientas consta de tres partes. La parte I presenta el planteamiento de *Liderazgo para la Responsabilidad Global* de la AIZ con su foco en valores, actitudes y competencias de liderazgo claves. La parte II presenta el concepto de Viaje de Liderazgo como el formato central de desarrollo del liderazgo que ofrecemos; presenta también otras posibilidades a la hora de elaborar un programa de acuerdo con los resultados y el impacto que se esperan conseguir. Lo que se pretende en esta parte es perfilar un plan de acción para formatos de desarrollo del liderazgo de distintos tamaños que los practicantes puedan usar como fuente de inspiración a la hora de diseñar sus propias actividades de desarrollo del liderazgo. A lo largo de todo el documento, varias cajas de texto con casos de estudio seleccionados ilustran la manera en que nuestro planteamiento del liderazgo se implementa dentro del contexto de la Cooperación Internacional. La parte III es la caja de herramientas instrumentales en sí – una compilación de herramientas que respaldan el desarrollo de competencias de liderazgo por medio de la promoción de la colaboración, la transformación y la innovación social dentro del ámbito de la diversidad internacional.

Las tres partes están relacionadas y son complementarias entre sí. Sin embargo, puede explorar la caja de herramientas de principio a fin, comenzando por el final y yendo hacia atrás, o saltando de una parte a otra. Empezar por el principio le permitirá informarse primero sobre los fundamentos conceptuales de nuestro planteamiento de liderazgo (parte I), ver cómo éstos se reflejan en nuestros formatos de desarrollo de liderazgo (parte II) y sumergirse después en las herramientas prácticas (parte III). Esto le proporcionará un entendimiento más profundo de las herramientas y del objetivo que persiguen: construir competencias de liderazgo e iniciar el cambio transformacional y la innovación social. Sin embargo, como éste es un libro de trabajo práctico, puede comenzar explorando directamente la parte sobre las herramientas, o leer los casos de estudio primero e informarse después sobre el trasfondo conceptual del planteamiento y de la idea del Viaje de Liderazgo.

Al igual que la primera versión de la caja de herramientas, esta edición actualizada y revisada que llamamos ToolBOX+ es un prototipo – y siempre lo seguirá siendo. Nuestra intención es crear un recurso abierto y dinámico para nuestra comunidad de practicantes. Los recursos online de nuestra plataforma virtual leadershipLAB complementan constantemente esta publicación. Nos interesan sus ideas; queremos aprender de las experiencias que ha vivido con este planteamiento de liderazgo y con las herramientas que hemos seleccionado.

Dé varios pasos hacia atrás e improvise.

Co-Creadores y Creadoras

Nuestro planteamiento *Liderazgo para la Responsabilidad Global* ha estado inspirado por un gran número de importantes líderes y socios/as (compare “Inspiraciones del Campo del Desarrollo de Liderazgo”). En este momento de nuestro viaje nos gustaría agradecer especialmente a Otto Scharmer sus innovadoras ideas, las cuales han tenido un gran impacto en nuestro trabajo. El contenido y la substancia de esta caja de herramientas - incluyendo el planteamiento *Liderazgo para la Responsabilidad Global*, el concepto de los Viajes de Liderazgo y la selección de herramientas - son el resultado de un proceso colaborativo y constructivo. El grupo de personas que crearon conjuntamente la esencia contenida en esta publicación incluye a Benjamin Kafka, Brigitta Villaronga, Christine Blome, Christine Wank, Daniel Hoernemann, David Seghezzi, Eva Philippi, Heike Pratsch, Hinrich Mercker, Holger Nauheimer, Jennifer Hoernemann, Judith Flick, Dr. Johannes Krause, Klaus Althoff, Dr. Michaela Ungerer, Mohan Dhamotharan, Renate Mengler, Dr. Sonja Zahed, Susanna Albrecht, Tina Meckel-Wille, Thomas Klug y todos los y las participantes, facilitadores/as y representantes de las instituciones asociadas que formaron parte de nuestros Viajes de Liderazgo entre 2012 y 2015. Nuestro especial agradecimiento para todos aquellos que aportaron su “feedforward” durante el MOOC *Liderazgo para la Responsabilidad Global* en la primavera de 2014.

Agradecemos igualmente su invaluable apoyo a Alice Skokowski, Bey Özcelik, Catharina Ohle, Dominik Sauer, Jan Erler, Jila Nouri-Esfandiari, Katharina Flohm, Kathrin Wolf, Mila Zarkh, Onsomu Ivo Orina, Patrick Smytzeck, Raisa Cole, Sascha Oehme y Tim Michelswirth.

El Liderazgo para la Responsabilidad Global MOOC – un Viaje de Liderazgo virtual

MOOC son las siglas de Massive Open Online Course. En la primavera de 2014, el equipo de liderazgo de GIZ invitó al primer MOOC (curso masivo abierto) *Liderazgo para la Responsabilidad Global*. Éste fue diseñado como un Viaje de Liderazgo virtual de siete semanas de duración que incluía webinars con Otto Scharmer, Peter Senge y Dirk Messner. Más de 3500 personas de todo el mundo se registraron en el curso. Durante el MOOC, los/as participantes exploraron el “mundo exterior” de los desafíos globales sistémicos, el “mundo interior” de valores, actitudes y propósitos; e intercambiaron ideas sobre cómo emprender la innovación social. Estuvieron en estrecho contacto dentro de grupos de compañeros/as y trabajaron en prototipos innovadores para proyectos de cambio que serían desarrollados en el leadershipLAB una vez terminado el MOOC.

Para saber más visite: www.leadership-mooc.org

Online leadershipLAB

El leadershipLAB en línea es la base central de más de 500 líderes, promotores/as del cambio, participantes, alumnos/as, expertos/as, facilitadores/as, asesores/as, socios/as y compañeros/as que conforman conjuntamente nuestra leadershipNET. Proporciona un espacio para el diálogo, el intercambio de ideas o el trabajo en blogs en torno a temas relacionados con el liderazgo más allá de eventos presenciales. Es un espacio virtual para *webinars*, discusiones online e intercambio entre pares (*peer coaching*). El leadershipLAB ofrece varios recursos (documentos, videos, enlaces web) sobre el liderazgo, los desafíos de las transformaciones globales y la innovación social.

Aprenda más y sea parte de la comunidad: www.giz.de/leadership-lab

PARTE I: EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Liderazgo en el Contexto de la Cooperación Internacional y la Diversidad.

Cooperación y Diversidad

El Liderazgo para la Responsabilidad Global tiene lugar en el seno de un sistema de Cooperación Internacional en rápida transformación. En los últimos años hemos asistido al paso de una “Cooperación al Desarrollo” tradicional, que prevaleció en el siglo XX, a una “Cooperación Internacional” del siglo XXI, en dinámica evolución. La Cooperación al Desarrollo estaba fuertemente moldeada por la dicotomía entre un mundo “desarrollado” y otro “subdesarrollado”, entre donantes y beneficiarios de las ayudas. A pesar de los principios de participación, propiedad y empoderamiento, los términos de la Cooperación al Desarrollo venían marcados en gran medida por los países donantes. A principios del siglo XXI estamos siendo testigos de una serie de cambios fundamentales en los sistemas y de la emergencia de un nuevo tipo de Cooperación Internacional que trasciende la obsoleta distinción entre un mundo desarrollado y otro en vías de desarrollo. Mientras que los países del hemisferio norte siguen siendo actores importantes, una serie de nuevos países están emergiendo como donantes y como influyentes potencias internacionales; la cooperación Sur-Sur es cada vez más intensa. Las interdependencias globales fundamentales se han intensificado y los retos globales más urgentes afectan a todo el planeta y sólo pueden ser resueltos por medio de un esfuerzo colaborativo y de la participación equitativa de países y actores de todo el mundo. El planteamiento *Liderazgo para la Responsabilidad Global* de GIZ y los Viajes de Liderazgo que ofrecemos reflejan esta evolución y exploran esta nueva realidad emergente de la Cooperación Internacional.

El Liderazgo para la Responsabilidad Global tiene lugar en un contexto de diversidad.

Aprovechar esta diversidad como recurso de aprendizaje mutuo y para la innovación es un objetivo fundamental del desarrollo de liderazgo de la GIZ. Cuando hablamos de la diversidad en el contexto de la Cooperación Internacional, el primer aspecto que generalmente nos viene a la mente es el de “diferentes nacionalidades” o distintas “pertenencias étnicas”. Obviamente, esas categorías juegan un papel importante en un contexto internacional. Sin embargo, la diversidad consta de muchas otras dimensiones. Si bien no existe una lista completa y objetiva de esas categorías de la diversidad, a menudo los/as especialistas y practicantes hacen referencia a los llamados “Big 8”: grupo étnico / nacionalidad, género, raza, puesto/papel organizativo, edad, orientación sexual, capacidades mentales/físicas y religión. Ninguna de estas categorías viene dada de forma natural ni se presupone inmutable. Más bien, esas categorías de la diversidad son constructos sociales y culturales cuyo significado cambia con el tiempo. Los individuos (y los grupos) están influidos por una variedad de dimensiones de la diversidad, cuya relevancia depende siempre del contexto y de las intenciones de los actores involucrados. La diversidad tiene un gran impacto porque modela tanto nuestras identidades –cómo nos vemos a nosotros mismos– como la forma en que otros nos ven. La diversidad está fuertemente relacionada con el poder y los privilegios, y por tanto ejerce una influencia en nuestras experiencias diarias. El hecho de que una persona sea hombre o mujer o tenga una identidad de género distinta a esas tiene importantes consecuencias. El que la persona sea blanca o negra, joven o vieja, el que viva en un país desarrollado o subdesarrollado, o el hecho de haber crecido en un entorno académico, en una familia obrera o en una de campesinos conforma sus puntos de vista y experiencias.

En consonancia con esta noción de la diversidad prestamos además especial atención a no igualar el término “cultura” con la idea de bloques nacionales, regionales o étnicos

supuestamente homogéneos. Más bien usamos el término cultura para describir el grupo de valores, normas, éticas, patrones de percepción, rutinas habituales o la impronta social de una persona o grupo, los cuales están en constante evolución. Si bien se puede considerar que las personas de un mismo país o continente cuentan con similitudes culturales entre ellas, las variadas categorías de la diversidad que influyen en ellas también generan grandes diferencias. A la vez, dos mujeres jóvenes de Indonesia y México respectivamente, ambas con una educación similar, trabajando en un área similar y con un puesto profesional parecido, podrían sentirse más cerca una de otra que de muchas otras personas de su propio país de origen. Todos estos aspectos hacen de la diversidad un aspecto extremadamente relevante, rico y fascinante del liderazgo en un contexto internacional.

El planteamiento de la AIZ: Liderazgo para la Responsabilidad Global

Desarrollado tras décadas de experiencia en el campo de la Cooperación Internacional y el Desarrollo de la Capacidad Humana, GIZ está explorando nuevos planteamientos con respecto al aprendizaje y el liderazgo. En los últimos años hemos desarrollado nuestro planteamiento *Liderazgo para la Responsabilidad Global* de forma colaborativa en co-creación con nuestra comunidad internacional de socios/as, participantes, alumnos/as, personal de GIZ y facilitadores/as de nuestras actividades de desarrollo del liderazgo.

El liderazgo para la Responsabilidad Global es un planteamiento impulsado por valores y basado en competencias, que tiene como objetivo contribuir a un profundo cambio hacia la sostenibilidad y el bienestar globales. Para desarrollar un entendimiento común de liderazgo responsable y diseñar intervenciones y formatos de liderazgo apropiados, consideramos cruciales los siguientes aspectos:

- La capacidad de liderazgo es el resultado de la interrelación de **actitudes, valores y competencias de liderazgo fundamentales**. Una poderosa fuerza se genera cuando el ser y el actuar se alinean y cuando cualidades como la atención, el coraje y la resistencia se asocian con competencias avanzadas con el objetivo de iniciar y sostener la innovación por medio de actividades específicas.
- **El liderazgo y la gestión son complementarias**. Mientras que la gestión es el arte de actuar de forma efectiva y eficiente en áreas que nos son familiares, el liderazgo es el arte de navegar en territorio desconocido y de facilitar el surgimiento de lo nuevo a menudo fuera de la zona de confort de los individuos y las organizaciones. Explorar el liderazgo y la gestión como dos caras de una misma moneda es crucial para anclar el liderazgo en la práctica organizativa.
- **El liderazgo trasciende órdenes jerárquicos**. Constituye además una **función difundida dentro de las organizaciones y redes así como un proceso colectivo** en el cual diversas personas encarnan roles de liderazgo para un periodo y propósito específicos.
- El liderazgo es el arte de **integrar el mundo interior** de la conciencia, las emociones, los valores y las narrativas culturales **con el mundo exterior** de las instituciones, las estructuras y las realidades materiales. Los y las líderes tienen que dominar ambos mundos para poder facilitar profundos cambios estructurales y culturales.

¿Qué significa color?

Valores, Competencias y Proyectos de Cambio

A partir de este posicionamiento, el planteamiento GIZ de *Liderazgo para la Responsabilidad Global* está construido sobre tres pilares fundamentales: los valores, las competencias y los proyectos de cambio innovadores.

Valores como el respeto a los derechos humanos, la equidad, la inclusión y la sostenibilidad constituyen el punto de partida no negociable de nuestro planteamiento. Más allá de ellos, una comprensión de los propios valores es fundamental para mantenerse motivado y para un liderazgo auténtico y efectivo. Los seres humanos nos vemos motivados por la búsqueda de una vida llena de sentido – y ese sentido se deriva de la sensación de estar actuando de acuerdo a nuestros propios valores. Conocer los propios valores, por tanto, ayuda a fijar unos objetivos y a permanecer en el camino hacia una visión a largo plazo, a pesar de las adversidades y las dudas que surjan en el camino. Sin embargo, una reflexión honesta sobre los valores también plantea cuestiones complicadas. A menudo constituye un dilema el hecho de que valores que son contradictorios– bien dentro de una misma persona, o bien entre una persona y su contexto– entran en conflicto entre sí, o cuando los valores y la práctica divergen. Explorar las diferentes dimensiones de los sistemas de valores personales, organizativos y sociales y buscar maneras de trascender los dilemas relacionados con los valores constituye por tanto un elemento clave de nuestros programas de liderazgo.

Las competencias son capacidades profundas que un individuo puede aplicar en diferentes contextos. Son una especie de elementos constructivos que, aunque finitos en número, permiten en principio un número infinito de acciones y respuestas diferentes. Se requieren competencias de liderazgo para iniciar, catalizar y sostener cambios profundos o transformaciones. Las competencias de liderazgo son complementarias a las competencias de gestión. Mientras que la gestión se concentra en el “qué” y el “cómo” de los procesos, el liderazgo da respuestas a las preguntas “¿por qué?” y “¿quién?”.

Los proyectos de cambio innovador son un poderoso estímulo para pasar de la intención a la acción. Los proyectos de cambio pueden desarrollarse partiendo de cero como verdaderos prototipos (véase también “principios básicos de nuestro planteamiento de liderazgo”) durante un formato de liderazgo. En otros casos, los/as participantes comienzan su Viaje con un proyecto de cambio ya existente de su campo de trabajo y se benefician del formato de liderazgo como un espacio en el que continuar mejorando su atractivo, inclusión e implementación. El doble énfasis puesto en elevar las capacidades de liderazgo personal de los/as participantes y en promover proyectos de cambio a alto nivel ofrece la oportunidad de ampliar el impacto de los programas de GIZ en curso y crea una síntesis fructífera de desarrollo del personal y de la organización.

Programas de Desarrollo del Liderazgo de la GIZ

- Aplican un marco de competencias de liderazgo dinámico;
- Están a menudo diseñados como Viajes de Liderazgo o Labs;
- Están basados en un planteamiento constructivista, en un aprendizaje autodidacta y en el intercambio de conocimiento entre iguales;
- Proporcionan una comparación apreciativa, un aprendizaje holístico y experiencial multisensorial;
- Están adaptados a las necesidades de los/as agentes del cambio, a sus contextos socio-culturales y a las características principales de su sector o negocio;
- Incrementan la motivación y las capacidades de los líderes para superar déficits de implementación de larga duración y para tomar medidas innovadoras.

El Marco de Competencias de Liderazgo de la AIZ

El marco de competencias de liderazgo es un elemento clave de nuestros programas. Refleja el reconocimiento que liderarse a uno mismo es una precondition para liderar a otros/as y que ambas dimensiones tienen que estar bien balanceadas y interrelacionadas para lograr metas deseadas y generar impacto. El marco combina el enfoque hacia el núcleo del líder – el lugar desde el que actuamos – y competencias clave en cuatro áreas que consideramos las más relevantes para desarrollar respuestas hacia retos globales: colaboración, transformación, innovación y diversidad. Nuestros formatos de aprendizaje ofrecen espacios seguros para desarrollar estas competencias claves de tal forma que las personas mismas determinen si proceso de aprendizaje, fortaleciéndose a través de él.

GIZ MARCO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO – EL NÚCLEO DEL LÍDER



El Núcleo

El núcleo, en el corazón mismo de cada líder, es la dimensión más profunda de la propia identidad. Reúne elementos relacionados con la actitud y la mentalidad, así como constructos de valores y un sentido de lo que es relevante y de los objetivos que uno se propone. Esas profundas dimensiones de nuestra personalidad ejercen una influencia fundamental en la manera en que interpretamos el mundo, en cómo definimos ciertos objetivos como significativos, y en la forma en que las competencias son utilizadas en diferentes contextos. También incluye lo que Otto Scharmer ha denominado “condición interna”, la estructura de atención de una persona y conceptos de potencial individual o “Self” tal y como fueron postulados por C. G. Jung (1957). Este núcleo no está prefijado ni nos viene dado de antemano; sus componentes y su importancia relativa pueden cambiar en el transcurso de la vida de un individuo. Tal cambio puede estar sostenido por medio de la reflexión, la conciencia y práctica. La creación de espacios protegidos en los que los/as líderes reflexionen sobre diferentes dimensiones de su núcleo es por tanto una característica esencial de nuestros programas de desarrollo del liderazgo.

El Marco de Competencias de Liderazgo

En el contexto del *Liderazgo para la Responsabilidad Global* consideramos que las siguientes actitudes, capacidades, valores y formas de pensar relacionadas con el núcleo de una persona son extremadamente relevantes:

- Conciencia y comprensión de los valores esenciales personales y colectivos;
- Empatía con otras personas y seres vivos;
- Respeto por la diversidad de identidades, estilos de vida, creencias y formas de ver el mundo;
- Conciencia de mis propias ideas y modelos de percepción, los cuales influyen cómo veo e interpreto la realidad;
- Conciencia de la mayor interrelación sistémica y de las vulnerabilidades de los seres humanos, las sociedades, la biosfera y el planeta;
- Curiosidad por aprender con otros/as y de otros/as, así como por cuestionar mis propias certezas, suposiciones y conocimientos;
- Tener acceso a mis propias emociones y ser capaz de gestionarlas y expresarlas;
- Inspiración y compromiso para servir al bien (público) común y actuar de forma responsable;
- Paciencia y confianza;
- Conciencia del momento presente y apertura de todos los sentidos;
- Nivel de auto-conciencia sobre mi propio potencial, mis puntos fuertes y mis limitaciones.

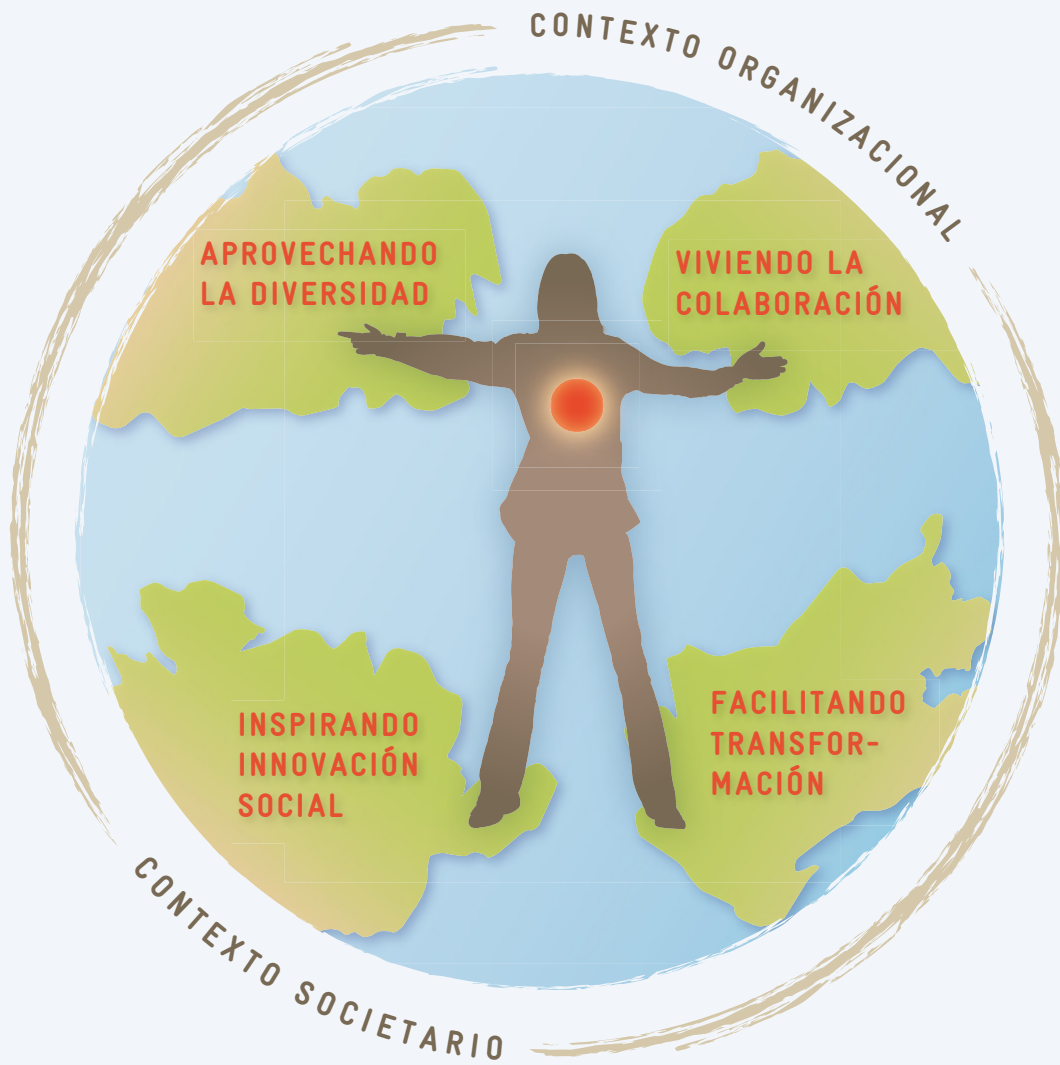
Área de competencia 1 – Vivir la colaboración

Cada vez más, los individuos y las organizaciones han de confrontar lo complejo y la incertidumbre. Las personas, los lugares y los problemas se han vuelto extremadamente interdependientes y dinámicos, y los retos resisten a menudo todo intento de ser analizados, definidos y resueltos con gestiones de tipo “mando y control” o mediante planteamientos verticalistas (top-down) de liderazgo. De hecho, no está definido cuál es el “camino correcto” hacia la sostenibilidad y hacia sociedades más igualitarias, y los actores tienen visiones, intereses y valores conflictivos. Por tanto, para superar el estancamiento inicial, los/as líderes deben desarrollar capacidades que les permitan iniciar y facilitar procesos colaborativos que incluyan a todos los actores relevantes en todo continente, país, sector, disciplina y dentro de organizaciones como parte de las sociedades.

Vivir la colaboración requiere competencias, actitudes y comportamientos como:

- Hablar y escuchar de forma abierta y apreciativa, un anhelo por aprender y crear lo nuevo de forma conjunta;
- Iniciar y facilitar el diálogo y el cambio dentro de diversas redes y de contextos internacionales con un gran número de actores.
- Identificar los valores compartidos, las nuevas narrativas y las normas éticas para la humanidad que contribuyen a un cambio global hacia la sostenibilidad y la igualdad.
- Construir redes globales y relaciones para la acción colaborativa;
- Desarrollar soluciones dentro de contextos trans-sectoriales y en contextos internacionales con varios actores
- Abordar de forma honesta y constructiva las necesidades e intereses divergentes así como los conflictos.
- Participar en procesos de equipo y grupales de una manera respetuosa que ayude a desplegar los potenciales de toda persona involucrada;
- Apoyar procesos colaborativos con los propios puntos fuertes y la conciencia sobre las propias limitaciones.

GIZ MARCO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO – AREAS DE COMPETENCIAS



Área de competencia 2 - Facilitar la transformación

Entendemos la transformación como un cambio profundo. La transformación va más allá de soluciones inmediatas y cambios gestionados, planeados y controlados. Afecta a la dimensión interna de los valores, a la forma de entender la vida, a la consciencia y a las narrativas así como a la dimensión exterior de las actividades visibles, las instituciones y las infraestructuras materiales. Un proceso transformacional es un viaje desde un mundo conocido, pero que ha dejado de ser funcional y atractivo, hacia un país desconocido con descubrimientos impredecibles. Comenzar ese viaje requiere valentía y esperanza. Para todas las personas involucradas –líderes, facilitadores/as, seguidores/as o organizaciones al completo– la transformación constituye un reto. Incluye fases en las que se abandona lo antiguo y familiar así como un alto grado de incertidumbre y de falta de conocimiento. Su naturaleza implica que los resultados y beneficios concretos no pueden ser concebidos de antemano y que lo antiguo desaparece antes de que lo nuevo se haga visible – un estado que puede resultar difícil de soportar para algunos individuos y organizaciones. La parte gratificante consiste en que un viaje transformacional ofrece la oportunidad de conectar con dimensiones más profundas tanto de uno mismo como del mundo; éstas incluyen el propio potencial, las fuentes de inspiración y los objetivos que perseguimos. La experiencia de un viaje transformacional puede derivar en una sensación de gran conexión y humildad y –al mismo tiempo– en una reforzada sensación de independencia y libertad creativa. La transformación puede abrir un espacio a la innovación real –la emergencia de facultades, ideas, formas y acciones nuevas y sorprendentes. Si bien los resultados de los procesos de transformación sólo pueden ser descubiertas, los líderes pueden aprender a facilitar una transformación basada en la experiencia personal y en el conocimiento en torno a las dinámicas y las etapas de tales procesos.

Co-Creación

Una academia de liderazgo en el norte de la India. 186 jóvenes, con una educación al más alto nivel académico. Están listos para adquirir una responsabilidad de liderazgo en administraciones a nivel de distrito. El cometido no es asunto trivial: la población de un distrito en la India oscila entre 2 y 5 millones de personas. Esos jóvenes gerentes han sido formados durante dos años por la LBNSAA, la renombrada Lal Bahadur Shastri National Academy of Administration.

Mayo de 2014. Los 186 participantes se reúnen en el campus de la LBNSAA en Mussoorie, a una altitud de 2000 metros. Frente a ellos: la sierra del Himalaya y un remarcable programa: “Leading with Passion and Purpose: Serving People by Leading Self and Others” (Liderar con pasión y objetivos: al servicio de la gente a través del liderazgo de uno mismo y de otras personas). Al final del programa, de dos días y medio de duración, cada participante habrá cambiado ligeramente.

El programa de liderazgo para futuros líderes en la India fue desarrollado de forma conjunta por LBNSAA y la GIZ. Esto puede parecer sencillo – pero este tipo de procesos de creación conjunta sólo funcionan si están edificados sobre sólidos cimientos:

- Consideración del otro como un/a socio/a igualitario/a
- No intentar vender un modelo – no existe tal modelo
- Estar dispuesto a adaptar las consideraciones conceptuales a las circunstancias reales
- Estar preparado para rediseñar el concepto – el planteamiento constructivista

Al final de 2014, el módulo “Passion and Purpose” desarrollado conjuntamente pasó a ser parte del currículo de la academia de liderazgo india.

Facilitar la transformación

- Cuestionar y abandonar viejas certezas, conocimientos, identidades y presunciones sobre uno mismo, sobre otras personas y sobre el mundo;
- Reflexionar honestamente y deconstruir modelos mentales, rutinas de acción y modelos sistemáticos que se han convertido en obstáculos para el cambio que se busca;
- Estar dispuesto a abandonar la zona de confort personal y a comenzar una búsqueda de lo nuevo y desconocido;
- Estar dispuesto a enfrentarme a mi propio lado “oscuro”, a mis miedos y otros procesos mentales y emocionales que me limitan;
- La capacidad de pasar por situaciones de inseguridad, de experimentar sentimientos de crisis o de falta de control como parte inherente a los procesos transformacionales;
- Estar dispuesto a explorar situaciones de soledad, de paz y de desconocimiento;
- La capacidad de conectar con fuentes interiores de orientación, inspiración y finalidad;
- Entender las dinámicas y la estructura de la transformación como condición previa para apoyar a otros en tales procesos.

Área de competencia 3 – Inspirando la innovación social

La innovación es el arte y la práctica de la creatividad. Entendemos innovación como el proceso creativo situado en la frontera de lo conocido y experimentado. Como organizaciones y sociedades estamos actualmente experimentando que el hecho de aferrarse, o incluso ahondar, en un tipo de soluciones, rutinas y actitudes que han dejado de ser útiles prolonga, más que resuelve, las situaciones de crisis a las que nos enfrentamos. Por eso, la necesidad de profunda innovación es cada vez mayor. En el proceso de innovación surge lo nuevo –un pensamiento, una idea, una técnica, un forma física, etc. La innovación –la emergencia de algo en lo que no nos habíamos parado a pensar antes, de algo incluso impensable, inimaginable, utópico – es algo que no puede ser planeado. Sin embargo, sí que es posible crear un ambiente que sea propicio para la innovación.

Inspirar la innovación social requiere competencias, actitudes y comportamientos como:

- Crear visiones de futuro innovadoras, atractivas y compartidas que muevan a los grupos y organizaciones de la esfera de las intenciones a la de la acción colaborativa;
- Explorar y aprender de los puntos de vista y de la experiencia de todos los actores relevantes y de los/as usuarios/as de un campo o sistema;
- Desarrollar proyectos de cambio innovadores y relacionados con lo laboral, con la intención de implementarlos en organizaciones, redes y sistemas de mayor tamaño;
- Solicitar y explorar ideas atípicas, irracionales o “locas” para crear así la innovación real;
- Solicitar a actores relevantes para el proyecto de cambio que nos den sus primeras impresiones
- Valentía para experimentar y encarnar lo nuevo rápidamente, de forma que tenga eco en la vida real;
- Aprender de los errores, las casualidades y los fracasos, y entenderlos como elementos importantes en los procesos de innovación profunda.

Área de competencia 4 – Aprovechar la diversidad

La diversidad, tal y como nosotros la entendemos, es un hecho, una oportunidad y un reto. Es la fuente de la que surge una fabulosa abundancia de experiencias personales y formas de entender el mundo. Por otro lado, dónde hay diversidad surgen en ocasiones prejuicios, malentendidos y la discriminación, con consecuencias como la falta de acceso a la educación o diferentes estatus a nivel económico, de bienestar social y de cobertura médica. Ambos aspectos, el desafío y la oportunidad, necesitan ser considerados por el liderazgo responsable. En la búsqueda de respuestas viables, innovadoras y sostenibles a urgentes desafíos globales, la diversidad tiene el potencial de generar puntos de vista más comprensivos y completos sobre el asunto, el problema o la cuestión a tratar. Utilizar este potencial es una tarea fundamental del liderazgo en el contexto de la Cooperación Internacional. Por tanto, los formatos de desarrollo de liderazgo con una composición de participantes muy diversa y de cariz internacional constituyen un espacio de aprendizaje ideal y un campo de pruebas en el que explorar el potencial y los desafíos asociados a la diversidad, así como para desarrollar las competencias requeridas al respecto.

Sin saber y sentir la amplitud en este espacio.

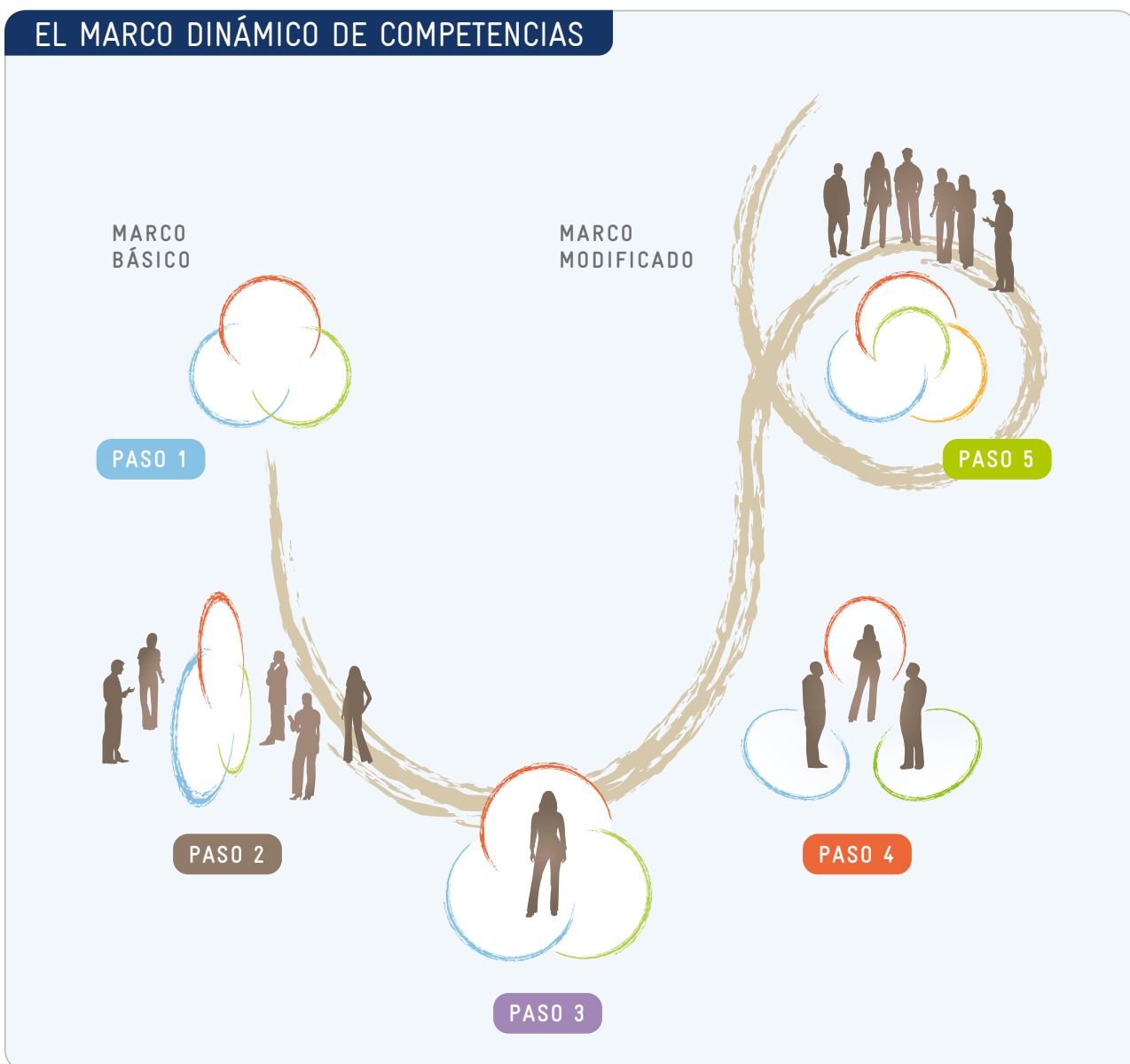
El aprovechamiento de la diversidad requiere competencias, actitudes y comportamientos como:

- Valorar la diversidad como fuente de aprendizaje mutuo, creatividad e innovación;
- Comprender que las categorías de la diversidad son constructos sociales y que cambian con el tiempo;
- Ser consciente de que la diversidad en los grupos, las organizaciones y las sociedades tiene implicaciones de largo alcance;
- Ser consciente de cómo las diferentes categorías de la diversidad ejercen una influencia en mí persona;
- Ser consciente de mis prejuicios y de las ideas que tengo acerca de otros grupos;
- Capacidad para cambiar mis puntos de vista y “meterme en la piel” de otras personas;
- Sensibilidad y capacidad para asegurar de que los diversos grupos representados en un sistema tengan las mismas oportunidades;
- Compromiso y capacidad para reflejar relaciones de género y atender a la igualdad de género;
- Capacidad para soportar la ambigüedad que puede surgir de las diferencias de valores, normas culturales y formas de entender el mundo;

El documento de trabajo *Diversidad y Género en el Planteamiento de Liderazgo de GIZ/AIZ: Liderazgo para la Responsabilidad Global*, publicado por la unidad de desarrollo del liderazgo de GIZ, profundiza sobre la inclusión de la diversidad. Puede descargarse en: www.giz.de/akademie/de/downloads/Diversity_and_Gender.pdf

Creando de forma conjunta un marco de competencias dinámico

El Marco de Competencias refleja los principios didácticos del desarrollo del liderazgo en los programas de GIZ apoyados por la Academia Internacional de Cooperación. Da forma al diseño de nuestro Viaje de Liderazgo y a otros formatos, ilustrando qué competencias desarrollarán en principio los y las participantes a través de su experiencia de aprendizaje.



Sus sueños. ¿De qué material están hechos?

El Marco de Competencias de Liderazgo, sin embargo, no está grabado en piedra ni definido unilateralmente por GIZ. Siempre evaluamos, revisamos y mejoramos este marco junto a nuestros/as socios/as y participantes al final de cada viaje. Por tanto, el contenido del Marco de Competencias puede cambiar con el tiempo, como reflejo de la inteligencia colectiva dentro de nuestra red de profesionales trabajando en el área de liderazgo a nivel global. Los/as participantes utilizan el marco general como fuente de inspiración a partir de la cual reflejan sus necesidades, desafíos y nivel de capacidades en ese momento. De ese modo pueden definir los objetivos de desarrollo de competencias individuales, los cuales actúan a modo de brújula de aprendizaje durante el Viaje.

Paso 1: Antes de comenzar un programa, el equipo de liderazgo de AIZ, los/as socios/as y los/as facilitadores de los cursos definen un marco de competencias inicial para este Viaje de Liderazgo. Se basan en la investigación actual y las buenas prácticas establecidas por la AIZ generadas por ejemplo a través de las experiencias vividas en el marco de otros programas.

Paso 2: Al iniciar el Viaje mismo, el equipo de facilitación reflexiona con los/as participantes sobre los desafíos de liderazgo a los que, bien ellos/as, sus organizaciones o sus países, tienen que enfrentarse en ese momento. Basado en este acercamiento se fijan los objetivos de aprendizaje y se adapta el marco de competencias inicial en un siguiente paso.

Paso 3: Acompañados/as por asesores/as, los/as participantes trabajan con el marco de competencias según su situación particular: ¿Cuáles son actualmente los principales retos de liderazgo en relación a mi trabajo y a mis futuras aspiraciones? ¿Cuáles son mis puntos fuertes, mis puntos débiles y mis capacidades actuales? ¿Cuáles son mis pasiones, y cuál es el potencial que quiero desarrollar? ¿En qué competencias de liderazgo específicas quiero centrarme y cuáles quiero promover durante mi viaje? Se desarrolla un marco de competencias de liderazgo individual y personalizado.

Paso 4: A lo largo del viaje, los/as participantes reflexionan continuamente sobre su proceso de aprendizaje y su desarrollo de competencias por medio de diarios de aprendizaje o sesiones de reflexión; eventualmente, son asesorados en estas tareas. Los participantes adaptan su marco de competencias individuales en respuesta a las nuevas perspectivas o retos surgidos durante el viaje. Al final del viaje, se acompaña a los/as participantes en una reflexión sobre su desarrollo personal durante la experiencia de aprendizaje, sobre los pasos a dar a continuación y sobre las perspectivas que se abren ante ellos/as en adelante.

Paso 5: Antes de salir de vuelta a casa el grupo al completo evalúa y revisa el marco de competencias general basándose en las experiencias que hayan vivido. Se comparten ideas y se dan recomendaciones sobre los cambios a realizar para mejorar el marco. La GIZ y los/as socios/as y facilitadores/as de cursos integran esas recomendaciones al desarrollar una versión actualizada del marco de competencias, que influye en el marco inicial para los próximos programas (véase Paso 1).

Principios clave de aprendizaje para el desarrollo de liderazgo

Procesos de aprendizaje autodirigidos

Varios expertos del campo de las didácticas constructivistas han mostrado que la transmisión de conocimiento o habilidades de un/a instructor/a a un/a estudiante es imposible. El aprendizaje es un proceso subjetivo en el que el individuo que aprende debe organizar su propio camino de aprendizaje. Los/as adultos/as aprenden de manera más eficaz, combinando su proceso de aprendizaje con su trabajo práctico. Más aún, la auto-reflexión crítica es un componente indispensable del aprendizaje: ser consciente de las propias perspectivas, patrones emocionales y mentales, abre un espacio a nuevos caminos de entendimiento y actuación. Finalmente, nuevos enfoques de aprendizaje sugieren que las competencias deberían estar al centro del proceso de aprendizaje, en lugar del conocimiento y habilidades técnicas.

Enfoque colega a colega (peer to peer)

Nuestro enfoque de liderazgo hace énfasis en el aprendizaje colega a colega. Cada participante trae una riqueza de experiencias, perspectivas e ideas a cada Viaje de Liderazgo o escenario de múltiples partes interesadas. La diversidad internacional, sobre todo en el caso de un grupo con participantes de varios países, puede ser otro activo y permite. La creación de un microcosmos global en grupos pequeños y diversos de colegas. Este microcosmos es el escenario ideal para diálogos internacionales e intersectoriales que fomentan la colaboración y la innovación. Los grupos de colegas aprovechan para trabajar en retos de liderazgo individuales, desarrollar un entendimiento más profundo de los retos de liderazgo a nivel global, y crear en conjunto prototipos significativos para la innovación social en lo local.

Integrando el contexto laboral

El Viaje de Liderazgo como concepto integra sistémicamente el contexto laboral de los participantes y se enfoca en cultivar el cambio dentro de la organización y los sistemas en que se encuentra el participante. El viaje inicia en casa. Antes de partir, los participantes son asistidos en una reflexión de retos de liderazgo claves que encaran en su trabajo diario. Esto puede incluir una reflexión de retos que su organización, campo de trabajo o país encaren. Para identificar los cambios esenciales más importantes así como los potenciales para el cambio, los participantes son invitados a mantener entrevistas de diálogo con colegas, superiores y partes interesadas relevantes. Durante el Programa de Desarrollo de Liderazgo, los participantes exploran sus retos de liderazgo de forma individual y más allá, en grupos de colegas. Reflexionando metas de aprendizaje personales y retos laborales, los participantes se enfocan en el desarrollo de competencias de liderazgo seleccionadas durante el viaje.

Pequeños equipos de agentes de cambio de una organización o un sistema

Recomendamos enfáticamente que al menos tres participantes de una organización, sistema de aprendizaje o país, participen conjuntamente en un Viaje de Liderazgo.

La experiencia nos muestra que un pequeño grupo de agentes de cambio comprometidos, que compartan su experiencia de un Viaje de Liderazgo, incrementa la sostenibilidad del impacto en el proceso de desarrollo de liderazgo individual. Además multiplica las posibilidades de generar impacto profundo y duradero a nivel organizacional o a nivel sistémico. Un pequeño equipo de compañeros como agentes de cambio dentro de la organización o un sistema más grande, permite a los participantes continuar practicando sus competencias de liderazgo, mantener sesiones de reflexión y entrenamiento con colegas. Más importante aún, el equipo puede desarrollar ideas de forma conjunta durante el programa e implementarlas colaborativamente. Un pequeño equipo puede, por lo tanto, volverse el núcleo del

Veo que ve sus manos.

cambio transformacional e innovación social, y un ancla para futuras iniciativas de liderazgo en conjunto con la GIZ y la RED de profesionales comprometidos con el desarrollo de liderazgo de la AIZ.

Desarrollando prototipos innovadores relacionados al propio contexto laboral

El desarrollo de “prototipos” innovadores para proyectos de cambio relacionados al trabajo es una piedra angular de nuestros Viajes de Liderazgo. Los prototipos pueden ser ambiciosos: atienden aspectos de retos globales urgentes (cambio climático, energías renovables, desarrollo sostenible, seguridad alimentaria, etc.) y se enfocan a generar cambios significativos y visionarios en (el sistema de aprendizaje de) una organización que va más allá de los negocios comunes. Más aún, los prototipos deben ser también realistas y constituir una versión inicial de lo que más tarde pueda desarrollarse hacia un proyecto de largo plazo y cambio mayor. Aunque puedan variar en cuanto al tamaño, su diseño debe permitir probarlos rápidamente e implementarlos dentro de pocas semanas o meses. Los prototipos son instrumentos para iniciar un proceso de aprendizaje-en-acción, comprometiendo a las partes interesadas relevantes y generar retroalimentación valiosa dentro de la organización o el sistema. Ideas de un prototipo pueden ser – aunque no necesariamente – desarrolladas antes del programa por los participantes, sus colegas y superiores.

En el proceso de realización de prototipos, aplicamos entre otras, la Teoría U y la Metodología de Pensamiento de Diseño (ver también “inspiraciones del Campo del Desarrollo de Liderazgo”). Ambos enfoques enfatizan el aprendizaje a través de la observación, el diálogo y el entendimiento de sistemas; motivan conectarse con recursos internos de inspiración y propósito; invitan a la creatividad e “ideas locas”; y se centran en construir rápidamente prototipos iniciales para probarlos y aprender del fracaso, los errores y la retroalimentación. Los participantes desarrollan sus prototipos individualmente o en grupos pequeños y los prueban y afinan a través del viaje colectivo, incluyendo la retroalimentación de expertos. Generalmente, los prototipos son desarrollados durante el viaje e implementados, reflexionados y afinados más tarde en las organizaciones y los sistemas de los participantes. Están conectados con el enfoque y las inspiraciones que brinda el programa y emergen de la exploración de los propios retos de liderazgo y aprendizajes adquiridos. Diseñados en un microcosmos de múltiples partes interesadas de la sociedad, los prototipos tienen un alto potencial de convertirse en soluciones viables significativas, atendiendo problemas existentes a nivel local y así contribuyendo a retos globales. Los prototipos para proyectos de cambio relacionados al propio trabajo son por lo tanto un instrumento clave para asegurar el efecto del Viaje de Liderazgo en la organización y sociedad del participante.

Narración de historias

Los seres humanos siempre hemos contado historias para crear significados e identidades y para motivarnos. Relatar historias es cada vez más popular en campos tan diversos como la formación, la comunicación, el marketing – y el desarrollo del liderazgo. Las historias son una forma de interpretar y dar forma a experiencias del pasado, expresar valores y construir comunidades. Mientras que el análisis y el pensamiento racional usan datos y números para responder a las preguntas de “¿qué?” y “¿cómo?”, las historias y las narraciones estimulan nuestras emociones, esperanzas y visiones de futuro. Nos ayudan a responder a preguntas como ¿de dónde venimos? ¿Quiénes somos? ¿Qué estamos experimentando actualmente? ¿Cuáles son los valores fundamentales que compartimos, y cómo nos conducen a una vida plena? ¿Hacia dónde nos dirigimos, y qué decisiones tenemos que tomar? Esas preguntas, obviamente, son esenciales para un planteamiento de liderazgo responsable y para las

sociedades que se enfrentan a desafíos transformacionales de importancia. La narración de historias es por tanto un elemento recurrente en nuestros Viajes de Liderazgo. No existe una única forma, metodología o herramienta para narrar historias. Más bien, la narración de historias ofrece una variedad de prácticas de narrativa cualitativas y modelos para diseñar los procesos de aprendizaje. La unidad de desarrollo de liderazgo de GIZ ha publicado un estudio conteniendo información detallada sobre el potencial de la narración de historias para formatos de desarrollo de liderazgo: www.giz.de/akademie/de/downloads/Story_Telling_and_Leadership.pdf

Orientación a procesos y apertura

Según las viejas certidumbres y herramientas de planeación pierden validez, las organizaciones y los individuos necesitan aprender a lidiar con esta incertidumbre transformacional de manera constructiva y creativa. Así como nuestros Programas de Liderazgo tienen claros objetivos y aplican un diseño predeterminado, intencionalmente involucran un alto nivel de apertura. Esta apertura permite a los facilitadores y participantes adaptarse flexiblemente a las necesidades y los cambios que emergen, para generar y conservar un espacio abierto de transformación e innovación durante el viaje, y para buscar el potencial más alto en cada etapa del programa.

Aprovechar la diversidad

Aprovechar el potencial de la diversidad es uno de los objetivos de nuestro planteamiento de liderazgo. En la práctica, esto se refleja en el diseño e implementación de los Viajes de Liderazgo. A la hora de preparar un programa e invitar a los/as participantes se presta especial atención a la formación de grupos diversos; por ejemplo con respecto al género, la edad, la nacionalidad, la religión, las circunstancias sociales o el puesto o sector organizativo. Durante el transcurso de un Viaje de Liderazgo, los/as participantes aprenden cuestiones relacionadas con la diversidad como concepto y se les invita a reflexionar sobre la forma en que las diferentes categorías de la diversidad les influyen como individuos, miembros de grupos, ciudadanos de un país, etc. Se anima a los/as participantes a abordar los formatos de liderazgo como una oportunidad excepcional y valiosa en la que explorar las cuestiones de género dentro un grupo a menudo internacional de socio/as afines y de mente abierta. Los/as facilitadores/as tienen en cuenta la diversidad cuando diseñan el curso, por ejemplo, asegurándose de que todos los/as participantes tienen las mismas oportunidades de participar en las prácticas o de expresar sus puntos de vista, experiencias, intereses y necesidades personales. La inclusión de la diversidad no consiste en tratar esa cuestión en una sola práctica, sino en integrarla como una dimensión global (Véase el documento de trabajo *Diversidad y Género en el Planteamiento de Liderazgo de GIZ/AIZ – Liderazgo para la Responsabilidad Global*, publicado por la unidad de desarrollo de liderazgo de GIZ www.giz.de/akademie/de/downloads/Diversity_and_Gender.pdf)

Enfoque holístico

En nuestra metodología, aplicamos un enfoque holístico que busca atender las dimensiones emocionales, físicas y espirituales de los participantes como seres humanos integrales. Este enfoque busca ir más allá de la base cognitiva de didácticas convencionales que favorecen el conocimiento racional. Aunque el aprendizaje cognitivo es una dimensión importante de nuestro enfoque didáctico, tratamos de balancear y enriquecerlo con actividades y experiencias de aprendizaje que atienden la intuición, las emociones y el cuerpo. La neurociencia ha mostrado que un enfoque holístico es más eficaz debido a que los enfoques no-racionales que despiertan e involucran la inteligencia emocional, física y espiritual de una persona son elementos cruciales para un aprendizaje personal significativo y la búsqueda de innovación profunda.

CERTIFICATE

ORIGINAL

The owner of this document is hereby officially authorized to use his or her mistakes and to enjoy coincidences. He or she is also admitted to discover the uniqueness of these mistakes, to playfully watch the expectations (hidden within) and to stay agile. Concerning the irrationality of the possible she or he is recommended to work on his or her response_ability.

Waldemar

Here, today, The office for the use of mistakes and coincidences

Office for the Use of Mistakes and Coincidences

heartfully

I
YOU
WE
ALL



unique

CommunityArtWork

D 8 1 5 4 7 1 1

Inspiraciones del campo de desarrollo de liderazgo

El modo de ver al tema del liderazgo ha cambiado considerablemente en las últimas décadas, como consecuencia de la creciente complejidad de los retos que se enfrentan, los cambios en la realidad de las organizaciones, los nuevos avances científicos, y un cambio en los valores y las visiones del mundo.

Tradicionalmente, el liderazgo se ha considerado como un proceso de arriba hacia abajo, centrado en gran medida en el papel de líderes individuales. El líder ideal era una figura heroica y carismática en la cúspide de una estructura jerárquica – visto incluso como un “líder nato” con ciertos rasgos de personalidad, tanto físicos como psicológicos. En consecuencia, sus “seguidores” se consideraron personas que necesitaban ser motivadas, persuadidas, controladas, recompensadas, y, a veces, castigadas, y cuyo comportamiento necesitaba ser modificado según las necesidades de la organización. La tarea de un líder era dirigir y supervisar un proceso en el cual otras personas realizaban las cosas. Él (los líderes eran casi siempre masculinos) analizaba un problema, elaboraba una estrategia para enfrentarlo, supervisaba su aplicación y evaluaba los resultados. De esta manera, las organizaciones intentaban aprender del pasado y basaban sus acciones en la experiencia y los datos que podían recoger sobre el status quo de la organización. Por consiguiente, se trataba de una visión mecanicista y reduccionista del mundo, en relación con un universo newtoniano, en el que cada fenómeno tenía una causa y un efecto definibles y podría entenderse mediante el análisis de sus partes. Liderazgo era, en gran parte, gestión exitosa.

Si bien estos puntos de vista están lejos de ser superados, son cuestionados cada vez más. Los desafíos a los que las organizaciones y las sociedades se enfrentan hoy en día ponen de manifiesto los límites y las deficiencias del enfoque de líder-héroe de arriba-abajo. Esto es especialmente cierto en el ámbito de la Cooperación Internacional. Desafíos que surgen hoy en sistemas ecológicos, sociales y políticos son muy complejos e interactúan de muy diversas formas. En estas interacciones, causa y efecto son a menudo difusos y están relacionados entre sí; pueden estar además muy separados en el espacio y en el tiempo. Eventos son a menudo propiedades emergentes de estos sistemas. Esto significa que no se podrá predecirlos. La interconexión mundial también significa que están involucrados una amplia gama de diferentes actores, cuyos intereses y puntos de vista probablemente difieran. Cualquier intento de abordar estos desafíos debe tener en cuenta su complejidad y encontrar nuevas formas de afrontar incertidumbre e integrar perspectivas múltiples y conflictivas.

Esto implica un cambio en la comprensión y la función de liderazgo. En primer lugar, la creciente incertidumbre sobre eventos futuros y el carácter fundamental y sin precedentes de los desafíos globales actuales tiene como consecuencia que las acciones ya no puedan basarse en la experiencia y las rutinas del pasado. La previsión, así como maneras de crear nuevas formas de pensar y actuar son cada vez más importantes. En lugar de analizar, elaborar estrategias, implementar y evaluar, los líderes tienen que aprender cómo ganar un sentido para los futuros eventos y potenciales, basando sus acciones en ello. Mientras la gestión es útil para viajar por un país ya conocido con eficacia y eficiencia, el liderazgo se ha convertido en el arte de navegar por un territorio desconocido, explorando dimensiones inesperadas, a menudo fuera de la zona de confort de las personas y organizaciones.

En segundo lugar, como el alcance y la complejidad de los desafíos de hoy van mucho más allá de la influencia de cualquier líder individual, organización, o incluso país, el liderazgo efectivo se convierte en un esfuerzo de un grupo o una red de personas, cristalizando

en torno a una intención colectiva y voluntad de actuar. En esta percepción de liderazgo, individuos competentes y altamente comprometidos siguen desempeñando un papel esencial en los procesos de cambio – pero en lugar de ser un líder en todo momento y basado en una posición formal, diversos individuos asumen funciones de líder (véase José Raelin, 2004) y promulgan el liderazgo para un determinado propósito y tiempo.

Si bien estos procesos colaborativos pueden incluir jerarquías de conocimientos y competencias, estos no están fijados de manera permanente, sino que evolucionan y desvanecen en una danza dinámica que se inspira en la necesidad, la funcionalidad y servir al propósito compartido más que en el ego, el estatus y los méritos del pasado.

“Para cada problema hay una solución que es sencilla, limpia y equivocada”
Mark Twain

La comprensión de nuestro propio aprendizaje también ha cambiado fundamentalmente. La sociología, las ciencias de la educación y la neurociencia moderna nos han enseñado que el conocimiento nunca es ‘transferido’ sino siempre (co-)construido. Creencias muy arraigadas, formas de pensar, privilegios incuestionables y otras experiencias repetidas están representadas en la estructura física de nuestro cerebro. Cambiar estos es posible, pero requiere ciertos entornos y tiempo. La ciencia moderna también confirma lo que las prácticas tradicionales de encarnación ya han conocido por mucho tiempo – que aprendemos no sólo con nuestro cerebro, pero con todo nuestro cuerpo, la mente y alma.

Nuestros Viajes de Liderazgo reflejan estos avances en el campo de desarrollo de liderazgo, la didáctica constructivista y neurociencia. A continuación, destacamos brevemente una selección de teorías, enfoques y conceptos que inspiran nuestro enfoque de Liderazgo para Responsabilidad Global y nuestros Viajes de Liderazgo. Obviamente, esta breve reseña no hace justicia a la magnitud y la profundidad conceptual de cada una de estas teorías. En el anexo se encuentran literatura y enlaces con información relativa a cada uno de estos enfoques.

Pensamiento sistémico: Peter Senge, autor de “The Fifth Discipline” (La quinta disciplina) (2006) describe el pensamiento sistémico de la siguiente manera: *“El pensamiento sistémico es una disciplina para la observación de lo global. Es un marco para observar las interrelaciones más que las cosas, para observar patrones de cambio más que instantáneas estáticas. Es un conjunto de principios generales – destilado a lo largo del siglo XX – que abarca campos tan diversos como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la gestión (...) Durante los últimos treinta años, estas herramientas se han aplicado para entender un amplio rango de sistemas empresariales, urbanos, regionales, económicos, políticos, ecológicos, e incluso psicológicos. Y el pensamiento sistémico es un tipo de sensibilidad – para percibir la sutil interconexión que da a los sistemas vivos su carácter único”* (ibid., p. 68 – 69).

Más que atender a las relaciones lineales de causa-efecto, el pensamiento sistémico identifica ciclos con bucles de retroalimentación (*feedback loops*) y retrasos (*delays*) para entender lo que está sucediendo y para diseñar intervenciones apropiadas. La naturaleza de estas intervenciones necesita tener en cuenta el nivel de complejidad de estos sistemas. Cuanto más alto sea el nivel de complejidad más importante será interactuar con el sistema (*“probing”*), percibir su reacción y responder a esta reacción (Snowden 2007). Hay dos tipos de bucles de retroalimentación. Retroalimentación negativa o de balance y retroalimentación positiva o de refuerzo. Un ejemplo de bucle de retroalimentación negativa o de balance es la relación entre el hambre y el acto de alimentarse: cuanto más hambre se tiene, más se quiere comer. Un ejemplo de bucle de retroalimentación

positiva o de refuerzo es la paranoia – la relación entre tener miedo y encontrar razones para tener miedo. Cuanto más asustada esté una persona, más probable es que encuentre razones para sentir miedo, y por tanto, aún se asustará más, y así sucesivamente.

El acto de comer y el hambre pueden también constituir un buen ejemplo de retraso. La repercusión que tiene el acto de comer en el hambre que se siente puede aparecer con cierto retraso. Si se come demasiado rápido, puede notarse demasiado tarde que en realidad ya se está satisfecho, y continuar comiendo demasiado. O, piense en el proceso de ajustar manualmente la temperatura del agua de una ducha. Los ajustes que se realizan cambian la temperatura una vez transcurrido un breve periodo. Si se interviene demasiado rápido, nos moveremos entre una temperatura demasiado baja y una demasiado alta, sin encontrar la temperatura perfecta.

El pensamiento sistémico está basado en el trabajo de muchas personas en muchas disciplinas académicas. Para una introducción al mismo, véase la sección de referencias de esta caja de herramientas.



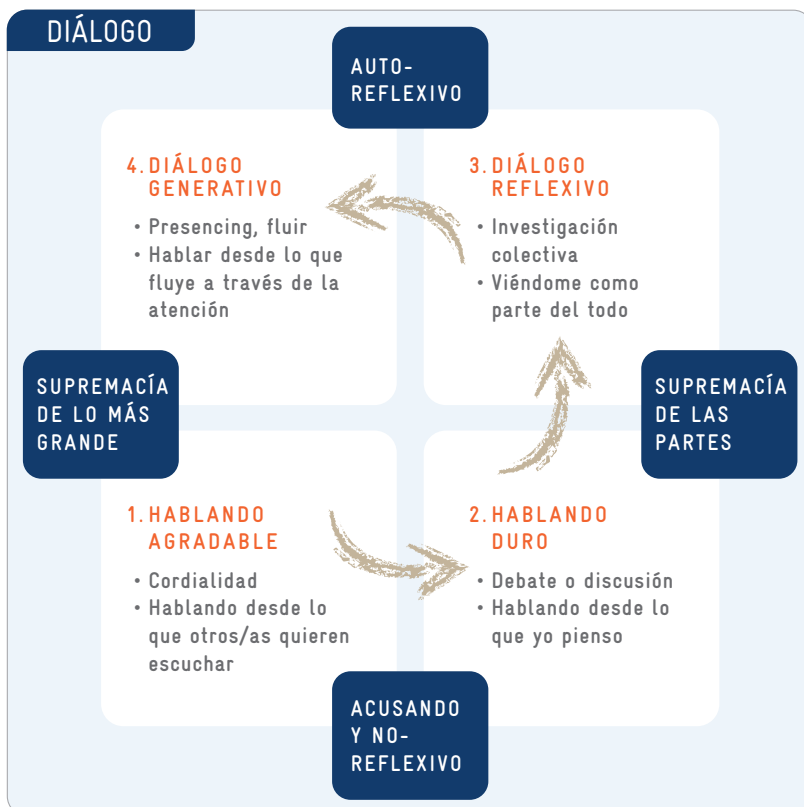
Adaptado de Scharmer 2007

Teoría U: La teoría U es un enfoque de liderazgo desarrollado por Otto Scharmer. Constituye una inspiración esencial para nuestro trabajo. Nuestros Viajes de Liderazgo semejan el movimiento básico del proceso U. Scharmer describe su enfoque como “liderando desde el futuro que emerge” (Scharmer 2009) y propone una forma innovadora de traer lo nuevo al mundo. Scharmer habla del ‘punto ciego’ de liderazgo que él describe como la ‘dimensión fuente’, el ‘espacio interior’, el origen desde el cual un líder opera. Para explorar este espacio interior, Teoría U propone un proceso que incluye cinco movimientos fundamentales: ‘observar’, ‘sentir, percibir’, ‘presenciar’, ‘cristalizar’ y ‘realizar prototipos’.

Un Viaje a través de la U lleva a una persona o grupo desde el mundo exterior hacia el mundo interior y desde allí de vuelta hacia el mundo exterior y la acción innovadora.

Suspendiendo soluciones rápidas basadas en rutinas y el conocimiento del pasado, Teoría U subraya la necesidad de participar en un intenso proceso de escuchar, observar y aprender a ver y sentir el mundo y un sistema a través de una multitud de perspectivas para obtener una comprensión más completa de lo mismo. ‘Presenciar’ o ‘presencing’ (en inglés una combinación de las palabras “presencia” y “sentir, percibir”), en la parte inferior de la U, es una reflexión profunda y personal sobre el propio trabajo y propósito en la vida que toca dimensiones de conexión y espiritualidad. Scharmer propone que una plena conciencia del momento presente, con todos los sentidos, no sólo permite aprovechar la presencia más plenamente – pero también sentir el futuro que emerge en su potencialidad. Esta conexión

con interiores fuentes del significado, la creatividad y los futuros potenciales es seguido por una etapa de cristalizar nuevas intenciones y perspectivas, y un rápido desarrollo de prototipos para proyectos de cambio significativos y viables que tienen el potencial de desencadenar la innovación (social) dentro de organizaciones y sistemas. Teoría U aborda el liderazgo en su integridad, integrando el “qué” (resultados), el “cómo” (procesos) y el “quién” (la persona/el líder).



Adaptado de Scharmer 2007 y Isaacs 1999

Diálogo: Para cualquier enfoque de liderazgo colaborativo, el trabajo de David Bohm y William Isaacs sobre el diálogo es fundamental. Mientras diálogo es convencionalmente entendido como una conversación entre dos o más personas, David Bohm enfatiza un sentido mucho más profundo del diálogo: la raíz de la palabra se remonta al griego dia (‘a través’) y logos (tanto ‘palabra’ como ‘significado’).

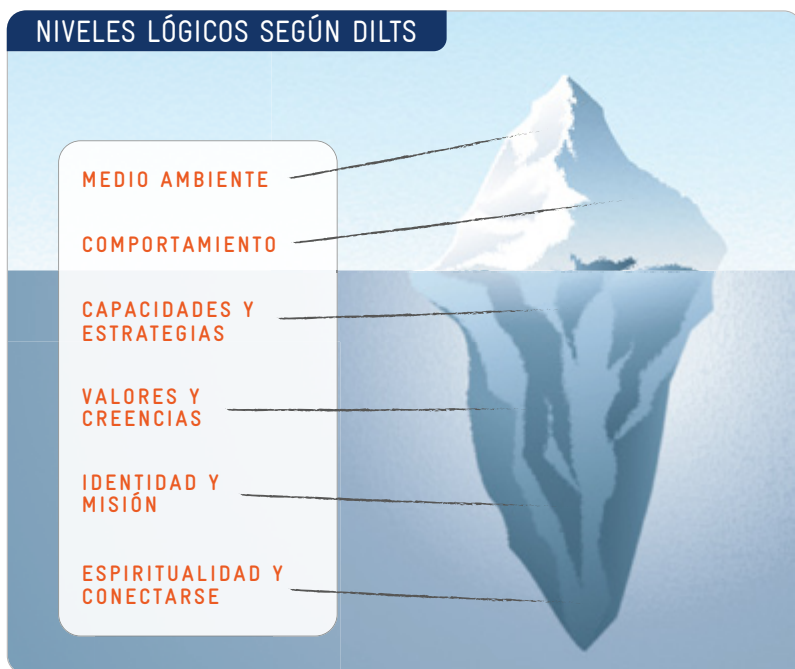
Por lo tanto, Bohm describe diálogo como una “corriente de significado que fluye entre y a través de nosotros y de una persona a la otra y viceversa” (David Bohm, 1996). El diálogo, en este sentido, es una búsqueda colectiva, reflexiva y abierta del significado, nuevas percepciones y una comprensión más profunda. Eso contrasta con las palabras ‘discusión’ (la raíz de la palabra significa romper) y “debate” (la raíz de la palabra significa golpear) utilizadas con frecuencia. En discusiones y debates, una parte tiene la intención de ganar contra la otra, utilizando el poder del pensamiento racional y la argumentación. Isaacs, por el contrario, llamó el diálogo “una conversación con un centro pero sin lados” (William Isaacs, 2008). Es el arte de “pensar juntos”. Sobre la base de su trabajo conceptual, Bohm y Isaacs han desarrollado principios y directrices para mantener diálogos que nos guían en nuestros programas.

trasta con las palabras ‘discusión’ (la raíz de la palabra significa romper) y “debate” (la raíz de la palabra significa golpear) utilizadas con frecuencia. En discusiones y debates, una parte tiene la intención de ganar contra la otra, utilizando el poder del pensamiento racional y la argumentación. Isaacs, por el contrario, llamó el diálogo “una conversación con un centro pero sin lados” (William Isaacs, 2008). Es el arte de “pensar juntos”. Sobre la base de su trabajo conceptual, Bohm y Isaacs han desarrollado principios y directrices para mantener diálogos que nos guían en nuestros programas.

Liderazgo colaborativo: las teorías de liderazgo constructivistas, sistémicas y post-heróicas han destacado la dimensión colaborativa y co-creativa de liderazgo como una forma de hacer frente a diversos desafíos que superan la capacidad de una sola persona, organización o país (véase, por ejemplo, Margaret Wheatley, 1992; Sonia Ospina / Georgia Sorensen, 2006; Joseph A. Raelin, 2004; Adam Yarmolinsky, 2007). En estos enfoques, el liderazgo es entendido como algo relacional, sistémico y emergente. Así mismo, es entendido como una función de los campos y procesos sociales en lugar de una característica particular de un individuo. En los procesos de liderazgo colaborativo, cada miembro de un grupo o red asume la responsabilidad del proceso y los resultados. Liderazgo no se considera algo exclusivo – los papeles de liderazgo pueden ser desempeñados

por diferentes personas, a menudo de forma simultánea, durante cierto tiempo y con un propósito determinado. Raelin ha vinculado la práctica de liderar con las “cuatro C”: el liderazgo es “colectivo”, “concurrente”, “colaborativo” y “compasivo” (Raelin de 2004, p. 133f).

Yarmolinsky (2007) describe los líderes como mediadores del cambio en sistemas dinámicos en evolución. La noción de liderazgo colaborativo por lo tanto se mueve más allá de un concepto más tradicional de la relación líder-seguidor. Ospina y Sorensen (2006) han señalado que el nivel de complejidad dentro de una organización o sistema exige y genera estructuras diferentes de comunicación y liderazgo. Mientras el “liderazgo como dominación personal” funciona bien en sistemas simples, los sistemas más complejos requieren el “liderazgo como diálogo relacional”. La desaparición del “líder heroico” y el énfasis en aspectos relacionales y sistémicos de liderazgo tienen implicaciones importantes para los programas de desarrollo de liderazgo. Deben apoyar a los líderes en las tareas de aprender a ver, comprender e integrar la imagen más amplia de la organización arraigada en una red de actores y un sistema más grande.



Adaptado de Dilts 1990

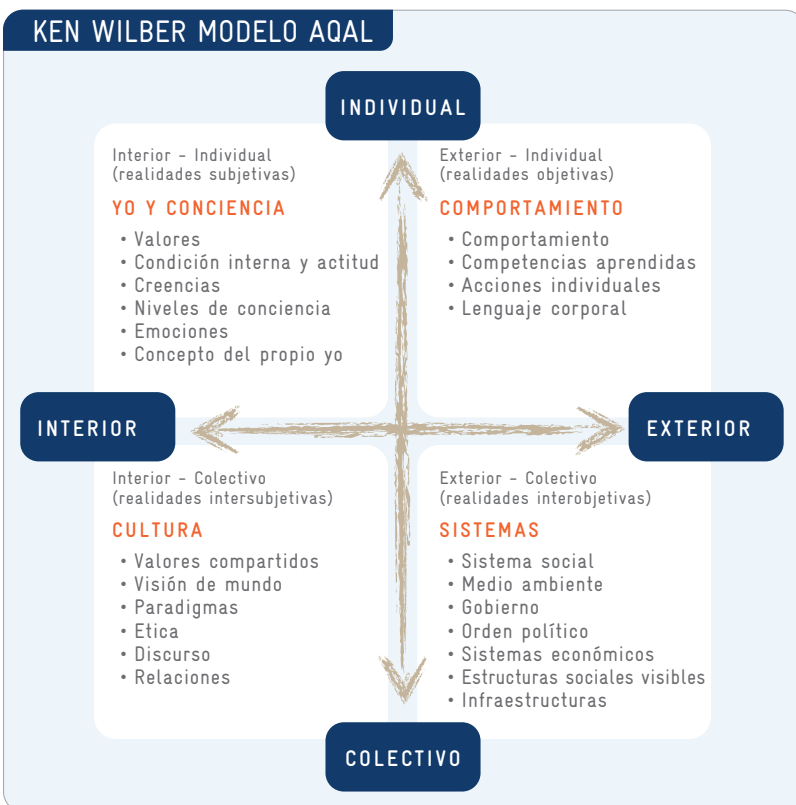
Niveles lógicos del cambio según Dilts: Según John Kotter, la gestión consiste en hacer frente a la complejidad y el liderazgo en hacer frente al cambio. Teniendo en cuenta los desafíos a los que nos enfrentamos, proponemos ampliar nuestra comprensión de liderazgo y entenderlo como arte del cambio transformacional. Un enfoque que consideramos útil en esta tarea es el modelo de niveles lógicos de Robert Dilts que hemos ligeramente adaptado en la imagen abajo. Sobre la base de los niveles lógicos de aprendizaje y cambio desarrollado por Gregory Bateson, el modelo de Dilts originalmente incluía los cinco niveles de entorno, comportamiento, capacidades, valores e identidad. Más tarde añadió el nivel de

la espiritualidad y conexión. Consideramos significativo este modelo para un enfoque de liderazgo que se centra en el cambio profundo y se basa en la exploración del mundo de los valores, las creencias y las fuentes internas de la creatividad, el propósito y el significado. Es en lo profundo de la espiritualidad y conexión con toda la vida, donde el cambio transformacional comienza. El nivel de la espiritualidad y conexión de Dilts corresponde a la noción de “presenciar” de Otto Scharmer en la parte inferior de la U. La metáfora del iceberg ilustra lo profundo que tenemos que viajar con el fin de conectar con este lugar interior.

El Viaje del Héroe: El viaje del héroe remite al mitólogo Joseph Campbell (1949) quien descubrió que un gran número de mitos y cuentos de hadas de todo el mundo y de diferentes épocas históricas comparten una estructura básica universal. En el contexto del desarrollo

del liderazgo, el viaje del héroe ofrece un “mapa mental” para facilitar procesos transformacionales que inspiren un cambio de conciencia y nuevas capacidades para la innovación. En este contexto de Liderazgo Colaborativo, el término “héroe” no debe invocar la ambivalente figura del líder heroico masculino, por tanto, procure usar el término con la debida sensibilidad. Sería bueno discutir este aspecto con sus participantes.

En sus premisas básicas, el viaje del héroe relata la capacidad humana para trascender los límites interiores y crecer al enfrentarse a lo desconocido e incierto. En resumen, el viaje del héroe es un viaje de aventuras del mundo conocido a un país desconocido y de vuelta. Un llamamiento interrumpe la vida diaria del protagonista y le conduce al umbral del mundo desconocido. Desde ahí, el camino presenta desafíos y alienta el aprendizaje, pero también estimula la confrontación con los propios miedos y con lo incierto. La clave para trascender la crisis es la entrega – una voluntad interior de ceder a lo desconocido, a la inacción, a la falta de pretensiones. Potencialmente, esto permite una conexión más profunda con el interior de “uno mismo” y una sensación de integridad. En el camino de vuelta, el protagonista encuentra un tesoro o un regalo. En el contexto de liderazgo, esto puede consistir en una mayor certeza sobre los propios valores o potenciales, y una nuevo nivel de conciencia y competencias. Una vez cruzado el umbral de vuelta al mundo ordinario, lo nuevo tiene que ser integrado en el mundo antiguo de forma que sirva igualmente a la comunidad. Esto requiere valentía, resiliencia, humildad y competencias para la colaboración. El viaje del héroe de Campbell ha influido en ámbitos muy variados (que incluyen el cine, la terapia Gestalt, el asesoramiento, el ritual, el liderazgo y el marketing). En un contexto de liderazgo, la metáfora y las etapas del viaje (transformacional) ofrecen valiosas oportunidades.



Adaptado de Wilber 2006

Teoría Integral: Ken Wilber, el filósofo líder de la teoría integral, se ha dedicado a la inmensa tarea de desarrollar un meta-modelo (Una teoría del todo, Ken Wilber, 2000) que integra y sintetiza el conocimiento completo y sabiduría de la ciencia premoderna, moderna y post-moderna, las religiones y tradiciones espirituales de todos los continentes. Para este meta-marco desarrolló un modelo integral (él lo llama el modelo OCON, o AQAL en inglés, “omnicuadrante, omninivel” que significa “todos los cuadrantes, todos los niveles”), combinando los ejes “individual vs. colectivo” e “interior vs. exterior”. Los dos cuadrantes interiores representan las realidades mentales, invisibles y los dos cuadrantes exteriores las realidades materiales, tangibles. En el pasado, el liderazgo y la gestión se centraron en gran medida y de manera unilateral en

la dimensión exterior. La obra de Wilber, y el campo más amplio de la teoría integral, por lo tanto, contiene una importante idea y fuente de inspiración para el desarrollo de liderazgo: con el fin de ser innovador y transformador debe abordar e integrar los cuatro cuadrantes y dimensiones de la realidad: En primer lugar, el individuo con su personalidad y sus experiencias personales, su conciencia y valores, su mentalidad y condición interna, sus modelos mentales y potenciales (cuadrante interior-individual). En segundo lugar, el individuo en sus acciones y comportamiento de forma visible y concreta, incluidos los conocimientos técnicos y las habilidades (cuadrante exterior-individual). En tercer lugar, la dimensión de la cultura, los valores colectivos, las narrativas, las visiones del mundo así como las relaciones y la comunicación (cuadrante interior-colectivo). Y en cuarto lugar, la dimensión de las estructuras organizativas, los sistemas (político, social, económico, ecológico) y las infraestructuras materiales (cuadrante exterior-colectivo). El objetivo de nuestros Viajes de Liderazgo es abordar los cuatro cuadrantes e integrarlos de una manera significativa.

Design Thinking: Design Thinking es un enfoque creativo para resolver problemas complejos y generar soluciones innovadoras. Desarrollado por la empresa californiana IDEO, originalmente fue utilizado para diseñar productos industriales, pero más tarde fue adaptado para diseñar y co-crear innovaciones sociales. En el contexto de liderazgo, Design Thinking es especialmente útil para el desarrollo de prototipos (Teoría U, que cuenta con la creación de prototipos, básicamente aplica la metodología de Design Thinking de IDEO). Pequeños equipos interdisciplinarios aplican un proceso iterativo y lúdico que incluye la comprensión del desafío, el aprendizaje a través de la observación (visitas de campo, entrevistas), una fase de intercambio de ideas salvajes y un proceso de desarrollar, probar y refinar prototipos. “Fomentar ideas salvajes”, “aplazar juicio”, “construir sobre las ideas de los demás” y “fracasar temprano y con frecuencia”, son algunos de los principios clave de Design Thinking. El énfasis de Design Thinking en el desarrollo rápido de prototipos en lugar de análisis y planificación sin fin, así como considerar los fracasos y errores como elementos positivos y fuentes valiosas de aprendizaje, son esenciales en cualquier enfoque de desarrollo de liderazgo que quiera desarrollar soluciones verdaderamente innovadoras que no se derivan de los conocimientos y rutinas existentes.

Arte: Integrar la idea del arte dentro del concepto de *Liderazgo para la Responsabilidad Global* ha sido una creación colectiva a lo largo de cuatro años. La perspectiva de un/a artista proviene de mejorar y cultivar lo desconocido. De esta forma el arte puede incluir características y valores para un planteamiento de liderazgo inclusivo. El arte puede adoptarse como aula de formación para líderes: lo realmente nuevo ocurre de forma inesperada; y a menudo parece irracional. Todo el mundo tiene de vez en cuando ideas irracionales o hace cosas irracionales. Pero la mayor parte de esas personas se avergüenzan de ello e intentan ocultar el potencial de sus actos irracionales. En contraste con eso, ¡el arte da en principio la bienvenida a toda idea! Una vez apreciada su irracionalidad, se convierte en algo automáticamente conectado con los más íntimos deseos – con lo singular de cada uno. De esa forma, el arte incluye la irracionalidad y la originalidad.

Para traer este proceso al mundo exterior de una manera útil se necesita un tercer elemento – la capacidad de respuesta. Esto significa que uno está preparado para comunicar su singularidad a cualquier persona y escuchar de forma honesta la respuesta.

Estos tres pasos pueden resumirse leyendo el término inglés ART de la siguiente manera: Apreciación Recurso Transformación (Awareness Resource Transformation en inglés)

PARTE II: EL VIAJE DE LIDERAZGO

*“Como arriba,
así debajo, como
adentro, así afuera,
como el universo,
así el alma
Hermes
Trismegistos*

Imagine que va a iniciar un viaje hacia un lugar en el que nunca ha estado. Quizá inclusive un continente lejano del que ha escuchado muy poco. Usted no sabe a quién ni qué va a encontrar, qué aventuras, sorpresas y retos le esperan en su camino. En la víspera de su partida, después de tener todas las maletas preparadas y después de despedirse ¿qué sentimientos emergen? ¡Lo más probable es que usted sienta curiosidad, emoción y alegría! Pero entonces probablemente también note cierta tensión, inseguridad y ansiedad, ¡y quizá hasta desee que pudiera cancelar toda la aventura y quedarse en casa! Pero a pesar de estas dudas, algo dentro de usted sabe que es correcto prepararse y dejar atrás el terreno familiar y tomar este paso. Usted ha escuchado una llamada, y le pide embarcarse en una aventura a través de un territorio desconocido, con retos desconocidos y descubrimientos impredecibles.

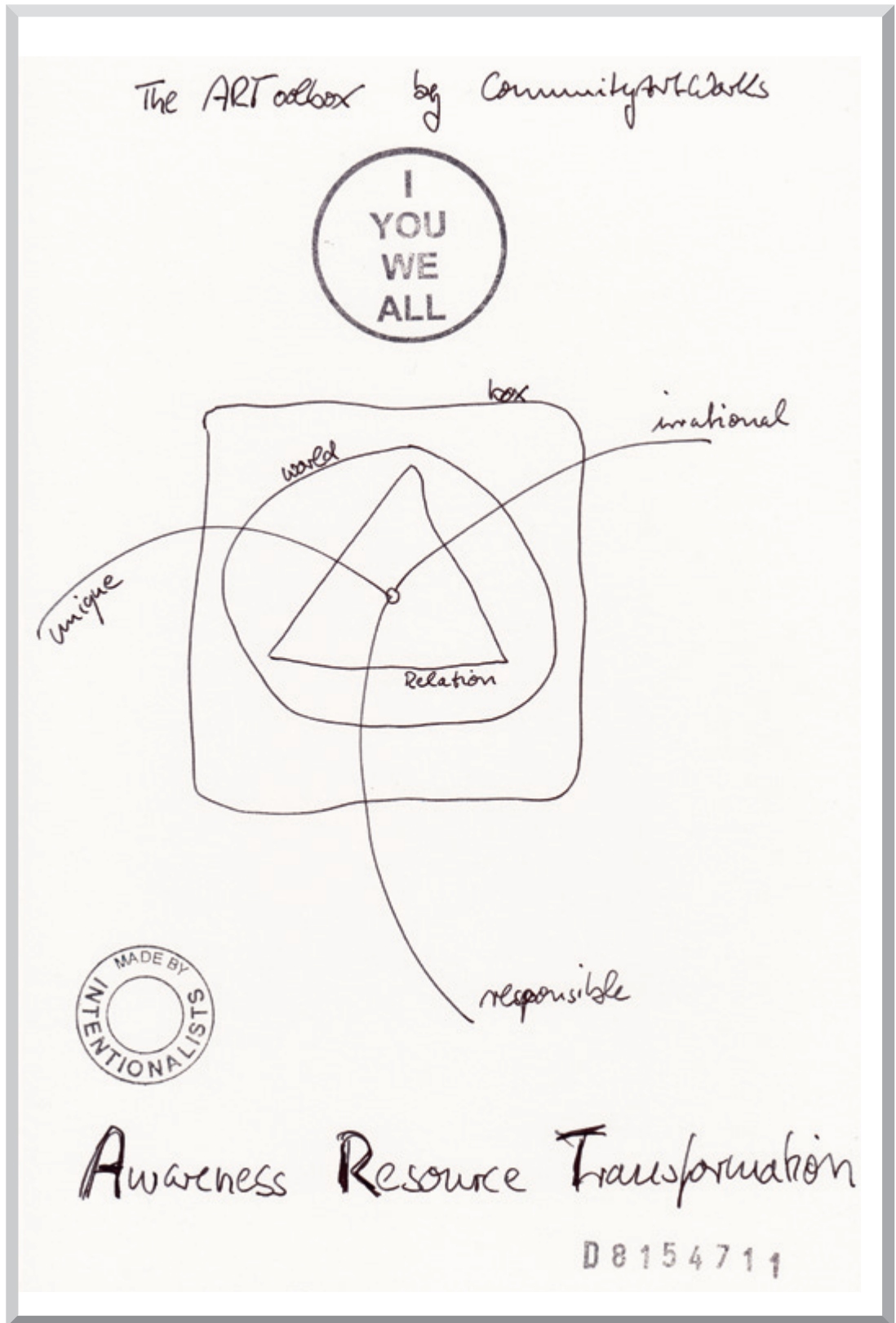
Ahora imagine que ha regresado de esta aventura. Fue un viaje largo, y en el camino, conoció gente nueva. Algunos sólo por un momento, algunos se convirtieron en compañeros de viaje. Les escuchó contar historias de una vida muy diferente a la que había conocido hasta ese momento. Al inicio usted estaba desconcertado, pero después, conforme escuchaba atentamente, empezó a tener un panorama del mundo a través de los ojos de ellos. Y conforme usted contaba su historia, al hablar, notaba cómo empezaba a ver su propia aventura bajo una nueva luz. Entonces, unas semanas más tarde, mientras viajaba a través de un pastizal vasto y denso, pasando los días sin encontrarse con otra gente, repentinamente se sorprendió de cuán a gusto se sentía. Se conocía a usted mismo como alguien que temía a la soledad, y ahí estaba, asombrado de cuán conectado se sentía, con usted mismo, y con todo alrededor de usted.

Y ahora, de regreso al lugar en el que ha vivido por tanto tiempo, siente que no es el mismo mundo, que no es más la misma persona. El viaje lo ha cambiado, y con ello, el mundo alrededor de usted, también ha cambiado ...

Conforme pasa el tiempo, se nota a usted mismo percibiendo de manera diferente, pensando diferente, hablando diferente. Y, se encuentra a usted mismo actuando diferente. ¿A qué posibilidades nuevas e inesperadas le llevará esto? ¿Cuáles serán los resultados? ¡Lo que es más, siente que se ha vuelto un viajero, y que ha aprendido a ver el mundo con ojos nuevos cada día!

El Concepto del Viaje de Liderazgo

Muchos de los programas de desarrollo de liderazgo en la Academia para la Cooperación Internacional se diseñan como Viajes de Liderazgo. Conscientemente evitamos el término “entrenamiento” ya que creemos que el liderazgo, en el sentido en el que lo entendemos, no es cuestión de entrenamiento sino de incorporar valores y acciones como una cierta condición y esquema mental internos. Nuestros viajes reúnen a líderes de empresas, gobierno y sociedad civil de alrededor del mundo quienes trabajan en retos globales a niveles internacionales, nacionales, regionales y locales. Juntos, emprenden un Viaje personal y colectivo a través de territorio desconocido. Como cualquier aventura a lo desconocido, tiene descubrimientos impredecibles, retos y encuentros, y el camino cambia a los viajeros y la manera en que ven, interpretan y actúan en el mundo.



Relájese “no lo haga”.

Los Viajes de Liderazgo que implementamos son parte de una búsqueda global enfocada a iniciar e impulsar una transformación global hacia economías y sociedades sostenibles. Este cambio transformacional es un proyecto tanto estructural como cultural. Involucra el mundo exterior de instituciones, políticas, estructuras y realidades materiales, así como el mundo interno de valores, niveles de conciencia, visiones del mundo, marcos culturales, narrativa y rutinas habituales en una sociedad. Los líderes pueden por lo tanto sólo actuar como facilitadores de cambio transformacional e innovación social, si son capaces de integrar estas dos dimensiones. Como navegadores en el mundo exterior,

deben ser capaces de reconocer, entender y sobreponerse a las barreras, rutinas disfuncionales y enfoques de resolución de problemas ineficaces en las instituciones y sociedades actuales. Inclusive deben también ser viajeros experimentados en el mundo interior, dispuestos y capaces de cambiarse a sí mismos fundamentalmente, dejar sus zonas de confort, y conectarse con su potencial y aspiración futuras más altas. La habilidad de reflejar y transformarse uno mismo es por lo tanto decisiva para facilitar el cambio fundamental y catalizar nuevas formas de pensamiento, actuando e innovando en diferentes niveles de la sociedad.

Otros formatos de desarrollo de liderazgo ofrecidos por la AIZ:

- Facilitación para Facilitadores/as (F4F) – capacitando a los/as facilitadores/as de liderazgo, llevándoles al siguiente nivel, más allá de Training of Trainers (Formación de formadores/as).
- Programa FieLD – desarrollo de las capacidades de formadores/as y facilitadores/as en un viaje que incluye talleres, fases prácticas, redes de compañeros, retiros y asesoría.
- Labs – formatos creativos para la estimulación del pensamiento innovador y el desarrollo del liderazgo
- Massive Open Online Course (MOOC) – cursos virtuales para grupos de un gran tamaño, con la posibilidad de ser diseñados como una Jornada de Liderazgo online.
- Explorando el Campo: Evaluación de necesidades / entrevistas con las partes interesadas

En su **viaje personal y colectivo**, los participantes exploran tanto el panorama de liderazgo externo (la gente, instituciones, lugares y sistemas relevantes al tema de enfoque) y su propio panorama de liderazgo interno: sus valores, emociones, patrones mentales, potencial, sentido de proyección y esperanza para el futuro. Elementos clave de un Viaje de Liderazgo son las reflexiones continuas del proceso de aprendizaje individual y colectivo

y los grupos de compañía pequeños, preferentemente internacionales y de diferentes sectores, que funcionan como laboratorios para una Cooperación Internacional del siglo XXI. En su viaje, los participantes son apoyados por un grupo de facilitadores calificados y coaches de aprendizaje.

Los Viajes combinan el concepto de Liderazgo para la Responsabilidad Global con el enfoque en un **tema específico** relacionado a los retos del siglo XXI. Un Programa de Liderazgo puede entonces ser combinado con cualquier tema de un sector relevante para la Cooperación Internacional tal como el cambio climático, la seguridad alimentaria, biodiversidad, gobierno, migración, temas de salud, educación o reducción de la pobreza.

Viajes de Liderazgo que hemos realizado en los últimos años, en colaboración con colegas y socios de GIZ en todo el mundo incluyen entre otros:

- Climate Leadership Plus – Leadership for Global Responsibility, South Africa, Indonesia, India, Germany 2010-2015 (en cooperación con la Universidad de Witwatersrand, Johannesburgo / Sudáfrica y la Universidad de Agricultura de Bogor, Bogor / Indonesia);
- Leadership for Universal Health Coverage for countries of Anglophone Africa 2013-2015 (en cooperación con GIZ Social Protection, World Bank and Presencing Institute);
- Managing Global Governance. Programa para líderes de Brasil, China, India, Indonesia, México, Pakistán, Sudáfrica 2014 (en colaboración con German Development Institute / GDI);
- Governance Leadership Programme, Sudáfrica 2014-2015 (en cooperación con GIZ Governance Support Programme, South African Ministry of Cooperative Governance and Traditional Affairs (CoGTA), National School of Government (NSG) y Local Governance Association (SALGA));
- Leading with Passion and Purpose: Serving People by Leading Self and Others – Leadership Development Programme for IAS Officers / India 2014 (en cooperación con LBSNAA Lal Bahadur Shastri National Academy of Administration);
- Summer School on REDD+, Alemania 2014 (en cooperación con GIZ Biodiversity, Forest, Natural Resources);
- Leadership Excellence in the TVET (Technical and Vocational Education and Training) Sector, Pakistán 2014–2015, (en cooperación con GIZ/UE Pakistán);
- Leadership Journey for International Cooperation en Mexico 2014 (en cooperación con la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo AMEXCID);
- Programme Leadership - Adaptation au Changement Climatique, 2014-2015 Burundi / Etiopía (en cooperación con el Programa de Adaptación al Cambio Climático de GIZ Burundi);
- Leadership pour Organisations Non-Gouvernementales, de África francófona: Madagascar, Congo, Ruanda, Togo, Mauritania, Camerún, 2014 Alemania.

• Durante un Viaje de Liderazgo, los participantes exploran el enfoque temático activamente de manera colectiva. Se reúnen con expertos de alto rango y tomadores de decisiones de la academia, política y otros sectores como fuente de recursos y en sesiones de diálogo. Desarrollan entrevistas con partes interesadas, con individuos y organizaciones que han mostrado liderazgo responsable, a través de proyectos exitosos visionarios, generando innovaciones sociales en su campo de trabajo. Se desarrollan jornadas de exploración explorando un campo específico en varios grupos pequeños de un día o más sobre su tema de enfoque, visitando gente, instituciones y lugares de alto potencial y relevancia para un mejor entendimiento del sistema. Aprenden de la diversidad de perspectivas, experiencias e inspiraciones que encuentran durante su exploración. Al final del día, reflexionan sobre esta variedad de impresiones con sus compañeros de viaje, y a lo que han aprendido personalmente agregan la rica experiencia y perspectiva que cada uno de ellos contribuye.

Relax „don´t“.

Un elemento esencial de un Viaje de Liderazgo es el desarrollo de prototipos innovadores para proyectos de cambio relacionados al contexto laboral (para el concepto de prototipos vea también una descripción más amplia bajo “principios clave de aprendizaje” en la Parte I). En un proceso de diseño creativo que involucra aprendizaje a través de la observación y entendimiento de sistemas, que motiva “ideas locas”, prueba y error y ciclos de retroalimentación, los participantes desarrollan estos prototipos individualmente o en grupos pequeños potencialmente de diversos sectores y los prueban y afinan durante el Viaje. Presentan sus prototipos a un panel de expertos e incorporan su retroalimentación para mejorar el proyecto.

Los Viajes de Liderazgo pueden ser organizados para grupos diversos internacionalmente o para participantes de sólo un país. El Viaje puede desarrollarse tanto en Alemania como en uno de los países de residencia de los participantes. En el caso de un Programa de largo plazo, pueden incluirse talleres tanto nacionales como internacionales. Respecto al objetivo de iniciar cambios organizacionales y sistémicos, recomendamos que al menos tres participantes de una organización o sistema participen conjuntamente en un viaje.

El Viaje de Liderazgo puede durar entre unos cuantos días y varias semanas o convertirse en Programas de largo plazo que integra una serie de talleres con actividades intermedias en los países de residencia de los participantes, durante un periodo de meses o años.

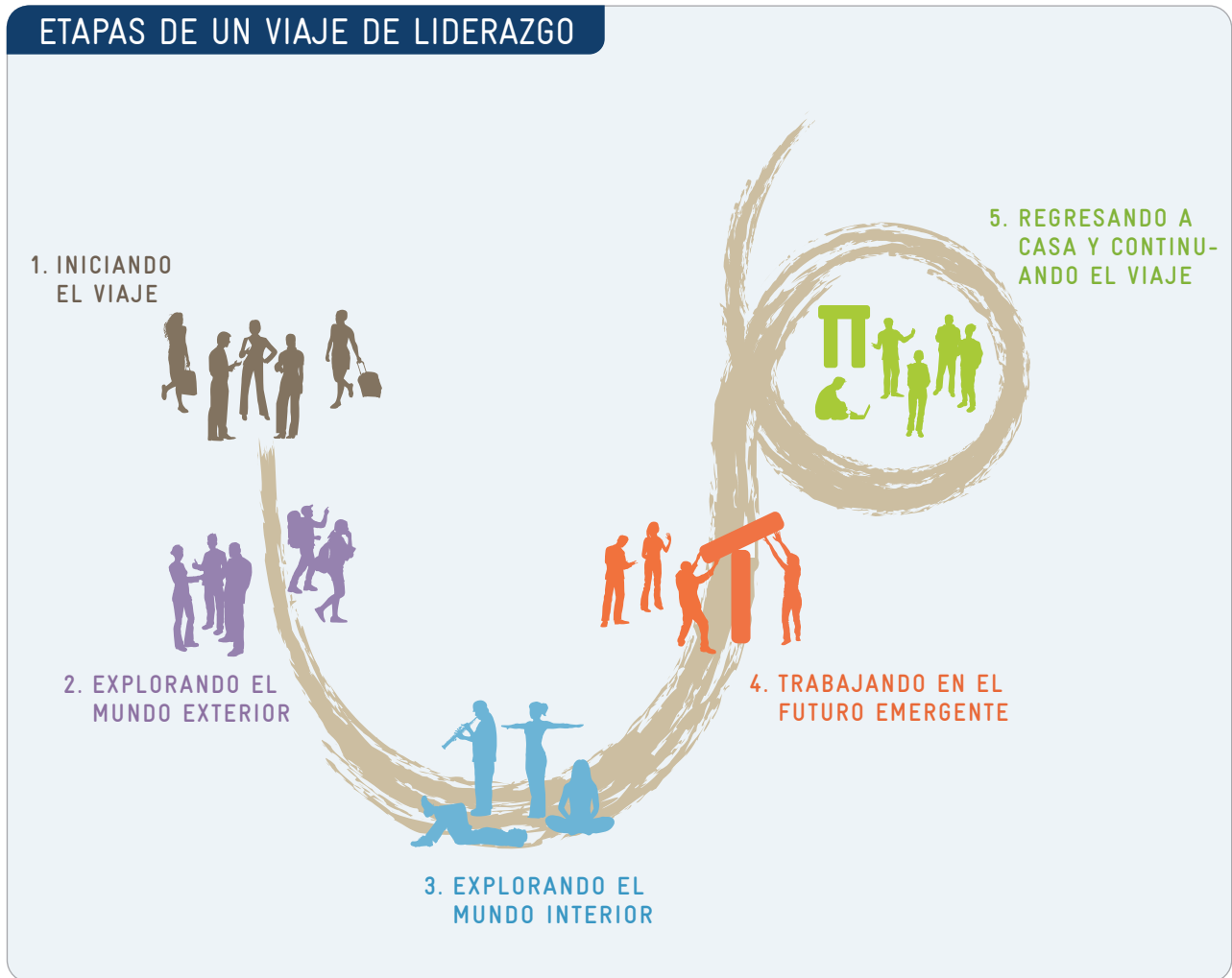
Cierre los ojos. Los brazos extendidos. Toque con la mano derecha su oído izquierdo, con la mano izquierda agárrese la nariz. Suéltelos de nuevo y repita la operación pero al revés: la mano izquierda al oído derecho y la mano derecha a la nariz.

InnovationLAB

El InnovationLAB (Laboratorio de innovación) es un formato presencial de uno a varios días de duración. Es un laboratorio para la creatividad y la innovación en el que diferentes actores se reúnen para tratar una cuestión o tema determinados, y permiten la emergencia de lo inesperado y lo nuevo. En el sentido de una “desconferencia” (Open Space / BarCamp), InnovationLAB es un evento modelado por sus participantes, el contexto y la interacción creativa.

Etapas de un Viaje de Liderazgo

Un Viaje de Liderazgo típicamente incluye una secuencia de cinco etapas. Viajes cortos de unos días comparten la misma estructura básica, sin embargo no exploran cada fase tan a profundidad como los viajes más largos.



Previo al Viaje

Todavía en casa, los participantes bajo la guía de los facilitadores:

- Reflexionan individualmente sobre sus retos de liderazgo relacionados al trabajo y su deseo de aprender
- A lo mejor sostienen entrevistas con el equipo, colegas y superiores para identificar retos de liderazgo que enfrenta su organización, campo sistémico o país.
- Identifican áreas de potencial en sus organizaciones, involucrando a miembros del equipo, colegas y superiores; en algunos casos desarrollan previamente ideas para un prototipo.

1. Iniciando el Viaje

En la primera etapa del viaje, los participantes:

- Aprenden sobre el amplio contexto de los retos globales del siglo XXI, incluyendo sesiones de alimentación y diálogo con expertos.
- Exploran los conceptos de liderazgo y desarrollo de liderazgo.
- Reflexionan sobre los retos de liderazgo que actualmente encaran ellos como individuos, sus organizaciones y sus países.
- Definen el aprendizaje personal y metas de desarrollo de competencias basados en el Marco de Competencias de Liderazgo.

2. Explorando el Mundo Exterior

En la segunda etapa del Viaje los participantes:

- Exploran el tema de enfoque del programa incluyendo sesiones de fuentes de recursos y diálogo con expertos y en el grupo.
- Practican técnicas de liderazgo comunicativo, reflexivo y empático tales como escucha activa, hacer preguntas poderosas, retroalimentación, entrenamiento de colegas o diálogo.
- Dirigen un Viaje de exploración alrededor del tema focal, visitando personas, instituciones y lugares que cuentan con un alto potencial de aprendizaje.
- Evalúan las jornadas para desarrollar un entendimiento más profundo y completo de los sistemas como un todo, aprender a ver el mundo a través de los ojos de las partes interesadas relevantes, y apreciar y respetar la diversidad de perspectivas.

3. Explorando el Mundo Interior

En la tercera etapa del Viaje los participantes:

- Van a un retiro de liderazgo en un ambiente remoto, natural.
- Reflexionan sobre sus propios valores personales y culturales, y cómo forman sus biografías, visiones del mundo y aspiraciones para el futuro.
- Practican enfoques no cognitivos que incluyen prácticas de conciencia (yoga, meditación), trabajo escultural con barro, pintura, música y escritura creativa.

4. Trabajando en el futuro emergente

En la cuarta etapa del Viaje los participantes:

- Cristalizan nuevas cualidades, visiones e intenciones que han aprovechado durante el Viaje, integrando perspectivas claves de su exploración del mundo interno y externo.
- Desarrollan, prueban y refinan prototipos para pequeños pero significativos proyectos de cambio incluyendo retroalimentación de colegas, entrenadores de aprendizaje y expertos
- Evalúan su proceso de aprendizaje personal y desarrollo de competencias.
- Colectivamente evalúan su Viaje, cosechando percepciones y cambios de perspectiva hacia el enfoque temático relacionado con los cambios globales, su trabajo y rol como líderes.

5. Regresando a casa y continuando el Viaje

En la última etapa del Viaje los participantes:

- Implementan y potencialmente escalan sus prototipos en sus organizaciones.
- Reflexionan y comparten éxitos y fracasos que experimentaron durante la implementación de prototipos con sus compañeros de viaje y su equipo.
- Participan en actividades en línea o presenciales en el ámbito de la RED de Liderazgo Global que se está formando por exalumnos de Viajes de Liderazgo, profesionales de la GIZ y sus contrapartes alrededor del mundo.
- Continúan promoviendo activamente nuevas iniciativas que fomentan cambio transformacional e innovación social como pioneros del cambio y líderes en sus organizaciones y países.

¡Buena idea! Apoye la cabeza en la mesa y tóquese el cuello con una mano.

Ejemplos de Viajes de Liderazgo

Los Viajes de Liderazgo pueden ser adaptados de acuerdo a las necesidades e intereses de los participantes y sus organizaciones, tiempo disponible y recursos. En principio, los Viajes de Liderazgo pueden ser diseñados alrededor de un tema de enfoque o situación de un sector del campo de la Cooperación Internacional. El grupo de participantes puede venir de un país, una región, o tener antecedentes diversos internacionalmente. Los Viajes de Liderazgo pueden ser desarrollados en Alemania o países asociados. La duración puede variar de unos días (formato de corto plazo) a una o varias semanas (formato de largo plazo). Como un ejemplo, versiones de tipo ideal de un Viaje de corto plazo, mediano plazo y largo plazo se describen a continuación.

Deje que surja el movimiento donde necesite surgir.

El Viaje de Liderazgo de corto plazo (4 días)

Un Viaje de Liderazgo de corto plazo de cuatro días es ideal si uno no puede partir a un Viaje más largo pero está ansioso de explorar el beneficio del enfoque y metodologías del Liderazgo para Responsabilidad Global. Los participantes aprenden y discuten sobre los retos urgentes de liderazgo global que encaramos y exploran sus propios retos y situaciones específicas enfocadas al trabajo. Métodos basados en experiencia y de reflexión invitan a los participantes a enfocar su nivel actual de competencias y establecer sus metas principales. Reflexionan sus valores personales y culturales, su rol y aspiraciones como líderes en redes globales colaborativas. En esta versión corta, se da énfasis a las configuraciones en un mismo lugar, y el grupo diverso de participantes provee espacio para la reflexión, el diálogo y el aprendizaje colaborativo. El viaje de Liderazgo de corto plazo no incluye los elementos que demandan más tiempo tales como jornadas de exploración y un retiro de liderazgo. Aunque no atraviesan un proceso completo de elaboración de prototipo, los participantes cristalizan nuevas cualidades, percepciones e intenciones en una actividad muy concreta o primer paso de un proceso de cambio que implementarán de regreso a casa.

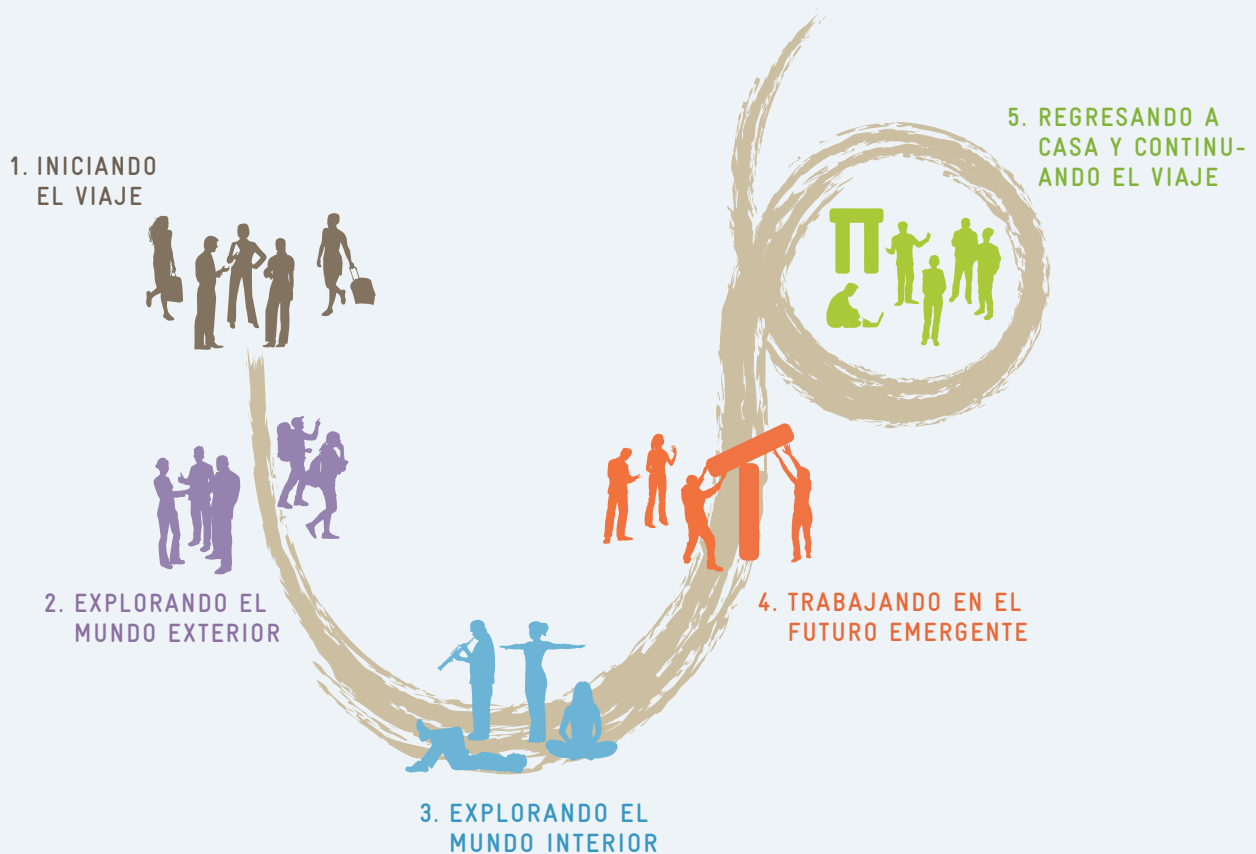
Un Viaje de corto plazo puede ser llevado a cabo antes, después o acompañando otro evento de aprendizaje y Desarrollo de Capacidad Humana al que asistan los participantes, por ejemplo, visitas de estudio o entrenamientos.

Variación: Recomendamos un Viaje de cuatro días para el formato de corto plazo. Un Viaje de Liderazgo de introducción de dos días también es factible y da una visión general de nuestro enfoque de Liderazgo para Responsabilidad Global a un nivel más cognitivo.

Viaje de Liderazgo de Cooperación Internacional en México

GIZ y la Agencia Mexicana para la Cooperación Internacional (AMEXCID) comenzaron un proceso de colaboración reuniendo actores nacionales para superar problemas comunes y aportar nuevas energías en sus áreas de trabajo. A través de un proceso de aprendizaje en grupo, planteado como un Viaje de Liderazgo, los/las participantes comenzaron abordando ciertos retos adaptativos dentro de sus organizaciones y del sector. El viaje proporcionó un espacio protegido en el que reflexionar sobre las competencias y valores personales que actúan como motor para alcanzar objetivos comunes así como sobre el papel y los desafíos de cada uno de los actores participantes y abiertos a la búsqueda. Los/las participantes intercambiaron sus ideas sobre la cooperación internacional en México, reflexionaron sobre la realidad organizativa en un contexto cambiante, se ayudaron entre sí como compañeros y movilizaron recursos para la acción colectiva con el fin de facilitar el cambio en sus organizaciones. La experiencia mexicana puso de relieve el impacto que una corta intervención puede tener si los/las socios/as y actores se abren a un intercambio sincero a nivel personal, comenzando a trabajar de forma colaborativa en un sistema de valores comunes que posibilite cambios profundos. Dado que los retos adaptativos requieren cambios de paradigma en el comportamiento y una reflexión sobre los valores e ideas personales subyacentes, los/las participantes tuvieron que examinar más de cerca su propio interior, comprobando su capacidad para guiarse a sí mismos antes de comenzar a guiar (quizá de forma errónea) a personas ajenas.

FASES DE UN VIAJE DE LIDERAZGO DE CORTO PLAZO



DÍA 1

Iniciando el Viaje

- Información y diálogo de los retos de liderazgo global del siglo XXI
- Liderazgo y desarrollo de liderazgo
- Mapeando retos de liderazgo y diario de aprendizaje

DÍA 2

Explorando el Mundo Exterior

- El líder como entrenador: escuchando, preguntas, retroalimentación
- Jornada de sentimientos en grupo: diálogo y entrevistas
- Aprendizaje colaborativo: entrenamiento de colegas

DÍA 3

Explorando el Mundo Interior

- El viaje personal/río de la vida
- Reflexionando sobre valores personales y culturales
- Experimentando el vacío: caminata solitaria en la naturaleza

DÍA 4

Trabajando el futuro emergente

- Cristalizando mis intenciones: ejercicio de escultura
- De la intención a la acción: haciendo un prototipo
- Cosechando: reflexión del proceso de aprendizaje

CONTINUANDO EL VIAJE

Regresando a casa y siguiendo con el Aprendizaje

- Implementando el prototipo
- Compartiendo el éxito y el fracaso
- Iniciativas de redes de trabajo y nuevo liderazgo

Cierre los ojos. Deje que la punta de su dedo índice encuentre la punta de su nariz.

El Viaje de Liderazgo de mediano plazo (dos semanas)

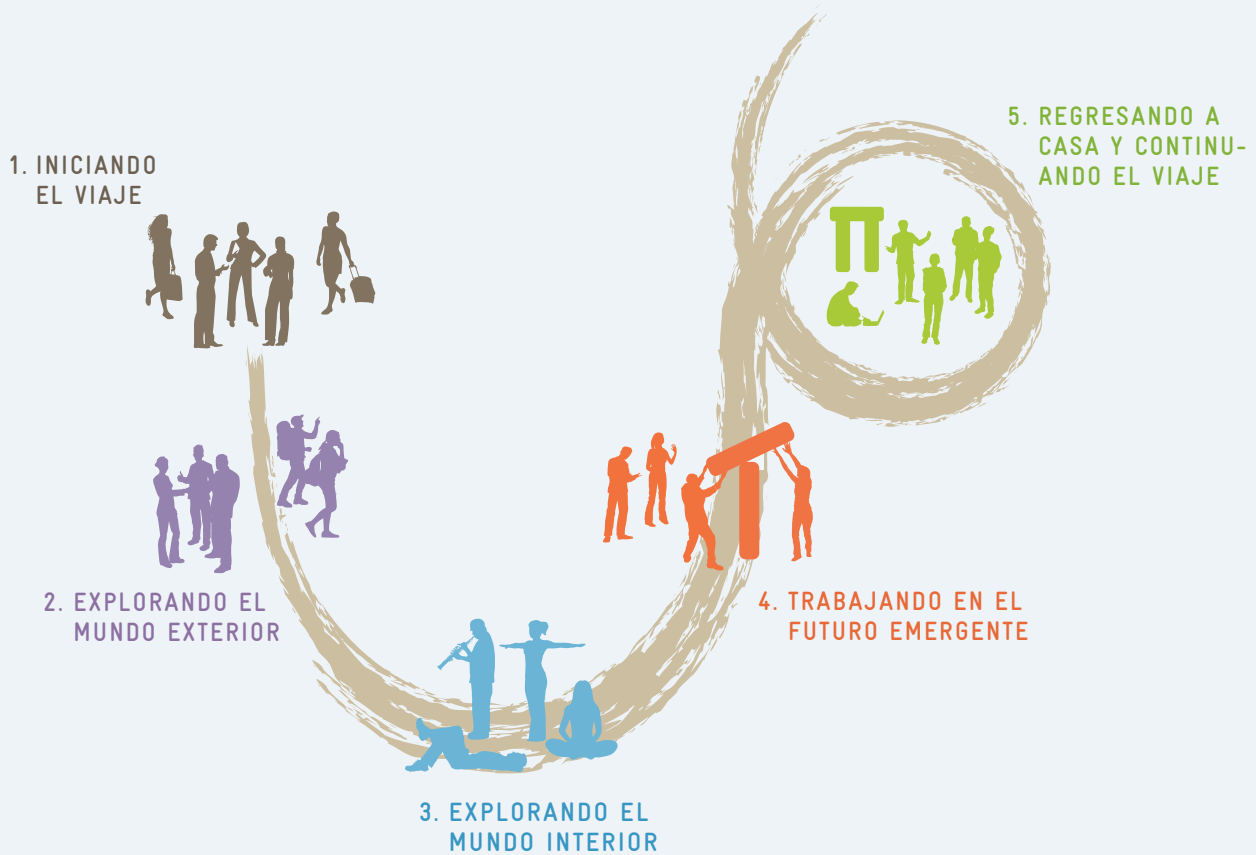
El formato de medio término ayuda a dimensionar el potencial total del viaje de Liderazgo. El marco de tiempo permite a los participantes dejar atrás su trabajo diario y emprender un Viaje profundamente personal así como colectivo a través de la exploración del mundo externo e interno. El formato de medio término ofrece la oportunidad de trabajar en retos individuales de liderazgo y desarrollar metas de desarrollo de competencias. El tema focal del Viaje es explorado a profundidad, incluyendo jornadas de exploración y entrevistas con partes interesadas relevantes. Esto incluye un retiro de liderazgo y ofrece tiempo para desarrollar prototipos significativos en un proceso que incluye retroalimentación de expertos y colegas. Un Viaje de medio término puede también incluir sesiones de entrenamiento individual para apoyar a los participantes en su proceso de aprendizaje.

Variaciones: Recomendamos un Viaje de dos semanas para el formato de mediano plazo. Sin embargo, Viajes de Liderazgo de una semana o diez días de duración pueden ser diseñadas si los participantes no están disponibles para las dos semanas. Las Viajes de Liderazgo de tres o más semanas tienen potencian el aprendizaje y el desarrollo de competencias a nivel personal, y se pueden convertir en un periodo de reflexión mayor y realineamiento de acuerdo al trabajo de la persona y propósito en la vida. Suelen incluir una secuencia de sesiones de entrenamiento profesional.

¡Imposible! No disponible.

Pida permiso.

FASES DE UN VIAJE DE LIDERAZGO DE MEDIANO PLAZO



SEMANA 1

Iniciando el Viaje

- Información y diálogo de los retos de liderazgo global del siglo XXI
- Liderazgo y desarrollo de liderazgo
- Mapeando retos de liderazgo y diario de aprendizaje
- Explorando el Marco de Competencias de Liderazgo
- Diario de aprendizaje y definiendo metas de aprendizaje

Explorando el Mundo Exterior

- Explorando el tema de enfoque: alimentación y diálogo
- El líder como entrenador: escuchando, preguntas, retroalimentación
- Entrenamiento de colegas sobre retos de liderazgo
- Jornada de exploración de un día en torno al tema de enfoque
- Evaluación de jornadas de exploración: entendimiento de sistemas

SEMANA 2

Explorando el Mundo Interior

- Retiro de liderazgo de tres días
- Reflexionando valores personales y culturales
- Diario y caminata de diálogo
- Conectándose con uno mismo: caminata solitaria en la naturaleza
- Prácticas de conciencia y trabajo creativo

Trabajando el futuro emergente

- Cristalizando mis intenciones: ejercicio de escultura
- Haciendo prototipos: creando en conjunto lo nuevo
- Retroalimentación del SOUNDING BOARD
- Evaluación del proceso de aprendizaje y marco de competencias

CONTINUANDO EL VIAJE

Regresando a casa y siguiendo con el Aprendizaje

- Implementando el prototipo
- Compartiendo el éxito y el fracaso
- Iniciativas de redes de trabajo y nuevo liderazgo

Apoye a su artista interior.

El Viaje de Liderazgo de Largo Plazo

El formato de largo plazo difiere considerablemente del formato de mediano plazo. Tiene una duración de varios meses hasta un año. Este lapso más largo de tiempo eleva el proceso de aprendizaje personal a un nuevo nivel, permitiendo cambios fundamentales en el fondo de las competencias de liderazgo de una persona, condición interna y rol y trabajo como líder. A través del Viaje, los participantes atienden una serie de talleres internacionales y/o nacionales, pero generalmente continúan viviendo y trabajando en sus países de residencia. Los talleres de liderazgo ofrecen a los participantes un ambiente recurrente para explorar el tema de enfoque, reflexionar su proceso de aprendizaje y retos de liderazgo, compartir experiencias con sus compañeros viajeros, y desarrollar el grupo como un espacio de aprendizaje colaborativo diverso. Entre los talleres, los participantes inmediatamente aplican percepciones de nuevos puntos de vista e inspiraciones en su contexto de trabajo. Desarrollan actividades prácticas tales como jornadas de exploración y entrevistas con partes interesadas, y traen de regreso estas experiencias de su ambiente organizacional y social al siguiente taller. El desarrollo e implementación de prototipos cubre un periodo de varios meses. Las versiones tempranas de los prototipos son probadas entre los talleres, generan retroalimentación valiosa de los colegas, superiores y el sistema organizacional como un todo, y son refinados y probados nuevamente. Un formato de largo plazo permite el escalamiento del prototipo y la iniciación a proyectos piloto más grandes.

Desarrollar e implementar innovación significativa lleva tiempo, perseverancia y un ambiente de apoyo. El formato de largo plazo ofrece un espacio de aprendizaje único y estructura de empoderamiento para líderes que son pioneros del cambio en sus organizaciones. Viajes de Liderazgo más largos incluyen entrenamiento profesional y tutoría tanto en los talleres como en casa.

Variaciones: Recomendamos que las jornadas de largo plazo incluyan tres o más talleres durante todo el periodo, sin embargo jornadas con dos talleres también pueden ser diseñadas. Jornadas de largo plazo son posibles con participantes de un solo país, una región o un grupo diverso internacional. Los talleres pueden ser desarrollados en Alemania y en los países de residencia de los participantes, dependiendo de las cuestiones del sector y objetivos de aprendizaje.

Programa Climate Leadership Plus

En 2010, la GIZ junto con socios de Sudáfrica e Indonesia, la Universidad de Witwatersrand y la Universidad Bogor Agrícola comenzaron el Programa Climate Leadership. 70 líderes procedentes del sector gubernamental, empresarial y de la sociedad civil participaron en dos Viajes de Liderazgo de diez meses de duración en torno al tema central del cambio climático. El programa combinó una serie de talleres con actividades de red. Los participantes desarrollaron proyectos para el cambio transformacional y la innovación social en sus organizaciones. Partiendo de estas dinámicas y experiencias, la segunda fase del programa (2012 – 2015) llevó el esfuerzo de GIZ por crear una comunidad global de líderes responsables a un nivel superior: El planteamiento de desarrollo Liderazgo para la Responsabilidad Global fue creado conjuntamente con socios/as, participantes y alumnos/as. Se apoyó a los socios/as a tomar la iniciativa a la hora de llevar a cabo sus propios programas. Desde entonces, otros 70 líderes se han graduado de programas conducidos principalmente por socios/as y alumnos/as. De nuevo el impacto fue incrementado por los proyectos de cambio innovador de los participantes. Y, ha surgido una comunidad. Más de 500 alumnos/as, expertos/as, y representantes asociados forman un red global de líderes de individuos y organizaciones comprometidos.

INICIANDO EL VIAJE Y EXPLORANDO EL MUNDO EXTERIOR

1. INICIANDO EL VIAJE



2. EXPLORANDO EL MUNDO EXTERIOR



3. EXPLORANDO EL MUNDO INTERIOR



4. TRABAJANDO EN EL FUTURO EMERGENTE



5. REGRESANDO A CASA Y CONTINUANDO EL VIAJE



TALLER 1 (5 DÍAS)

Iniciando el Viaje y explorando el mundo exterior

- Liderazgo
- Retos Globales
- Jornadas de exploración

Entrenamiento

En casa

- Entrevistas con partes interesadas
- Jornadas de exploración

Entrenamiento

TALLER 2 (5 DÍAS)

Explorando el mundo interno y trabajando el futuro emergente

- Retiro
- Desarrollando prototipos

Entrenamiento

En casa

- Probando prototipos
- Construyendo redes de trabajo

Entrenamiento

TALLER 3 (5 DÍAS)

Terminando el Viaje... e iniciando el siguiente

- Refinando prototipos
- Evaluación del proceso de aprendizaje y marco de competencias

Entrenamiento

En casa

- Escalando el prototipo
- Retos organizacionales
- Nuevas iniciativas
- Redes de trabajo

PARTE III: HERRAMIENTAS PARA LA COLABORACIÓN, LA TRANSFORMACIÓN, LA INNOVACIÓN Y LA DIVERSIDAD

Facilitación y el empleo de herramientas

Si la única herramienta que tienes es un martillo, todos tus problemas parecerán clavos (Proverbio)

En su trabajo de liderazgo y en el contexto del planteamiento Liderazgo para la Responsabilidad Global, la Academia para la Cooperación Internacional (AIZ) de GIZ emplea principalmente los términos facilitación y facilitador/a antes que formador/a, asesor/a o moderador/a. Como introducción a la Parte III, que contiene la colección de herramientas de liderazgo en sí, destacamos varios aspectos relacionados con la forma en que entendemos la facilitación y el papel y uso de las herramientas en el desarrollo de liderazgo y en los procesos de aprendizaje.

La raíz latina de la palabra facilitación es facilis, que significa: fácil, sin esfuerzo. La facilitación es por tanto el acto de ayudar a individuos, grupos u organizaciones, y de hacerles más sencillo un proceso determinado. Esta ayuda a las personas o a las organizaciones se complementa con un énfasis en las dinámicas de procesos o campos mayores y subyacentes (o globales). Para nosotros, la facilitación es distinta del acto de enseñar o formar a alguien para que haga algo, y es también diferente de la mera aplicación de un conocimiento experto y preconcebido a una situación determinada. La facilitación se centra en permitir a los/as participantes o a los/as clientes profundizar en el conocimiento de sí mismos/as, lo cual incluye sus códigos de valores, sus intenciones y sus propósitos, así como la ampliación de sus capacidades para convertir sus intenciones y deseos en una acción efectiva y cargada de sentido.

Si el liderazgo es el resultado de la actitud, los valores y las competencias – la facilitación lo es igualmente. La persona del facilitador o facilitadora, sus valores, su actitud hacia otras personas y su capacidad para guiar y a la vez seguir procesos dinámicos dirigidos a transformar los sistemas es esencial. Esto tiene implicaciones en la función y el empleo de las herramientas y será ampliado en las páginas siguientes.

¿Qué es una herramienta? Tome un martillo, por ejemplo. Para mostrar su valor se necesita que sea usado por alguien con ciertas habilidades; por ejemplo, alguien que sepa clavar un clavo en la pared. El martillo está definido tanto por sus propiedades físicas como por el contexto en el que es usado.

De manera similar, las herramientas que se describen en esta caja de herramientas requieren de un/a facilitador/a que las use con cierta habilidad y sensibilidad por el contexto en el que está operando. Tenga en cuenta que el uso efectivo de las herramientas no sólo requiere habilidades técnicas.

En los últimos años de su vida, Jiddu Krishnamurti, un filósofo de la conciencia, dijo que uno no debe usar una sala de meditación para tranquilizarse, sino que debe “llevar consigo la tranquilidad al entrar en la sala”. Asimismo, más que esperar que las herramientas que aquí presentamos le proporcionen unos resultados concretos, céntrese más bien en su intención y en aportar usted mismo lo que está esperando conseguir mediante el uso de esas herramientas, Bill O’Brien, el difunto presidente del Hanover Insurance Group, dijo (y se le cita a menudo por ello), que “la calidad de una intervención depende de la condición interior de la persona que interviene”. Conocer mejor su propia “condición interior” hará mejorar su capacidad para emplear las herramientas descritas en este capítulo. Esto requiere lo que Amy Mindell, una de las pioneras de la psicología orientada por procesos, ha calificado como “meta-habilidades”: “trabajando con grupos u organizaciones (...) el factor decisivo para el facilitador o la facilitadora no son sus habilidades o sus métodos sino la actitud que tiene hacia el grupo. Estas actitudes y convicciones son lo que llamamos meta-habilidades. Éstas generan herramientas para enfrentarse a cualquier situación” (Arnold Mindell, 2000).

Sacuda la cabeza tan fuerte como sea posible.

Diga PAAAAPERLAAPAAAAAAP con la lengua y la mandíbula relajadas. Repita.

Los/as facilitadores/as de nuestra comunidad de profesionales intercambian ideas a nivel mundial sobre este tipo de planteamiento así como sobre sus experiencias personales en el www.giz.de/leadership-lab. Compare también la documentación del F4F, el Programa FieLD general y el ensayo sobre Facilitación.

Como facilitador/a, la tarea más importante consiste probablemente en perfeccionar “meta-habilidades” como la auto-conciencia, la generosidad, la humildad y la disposición para asumir riesgos y el considerarse a sí mismo como alguien que también está aprendiendo, al igual que el resto de personas en el aula. Si se pregunta a facilitadores/as con experiencia cómo lo hacen, éstos/as normalmente sonríen y contestan: “práctica”.

Todo esto nos lleva a una fascinante conclusión: más que cualquiera de las herramientas descritas en este libro, la persona del facilitador es al final la “herramienta” más importante – una fuente e intervención poderosa para generar cambios. Si bien esto puede convertir el trabajo de facilitador/a en una de las actividades más gratificantes, ese trabajo va también asociado a una gran responsabilidad a la hora de atender a individuos y grupos con sinceridad, sensibilidad, respeto y humildad. Y aún más, implica que el/la facilitador/a no han de situarse “fuera” del proceso mismo que intentan facilitar y atender. Del mismo modo que en el Viaje de Liderazgo los/as participantes se implican con su dimensión personal y biográfica, incluyendo el mundo laboral y el de la vida privada, el/la facilitador/a está también implicado/a en su totalidad. El éxito de su trabajo como facilitador/a dependerá en gran medida de su disposición para participar con franqueza y autenticidad en el proceso que facilita. Si no practica lo que predica, la gente lo notará. Si no reflexiona sobre su propia condición interna, le será difícil pedir a otros que lo hagan. Si es reacio/a a partir en un viaje transformacional a través de territorio desconocido, ¿por qué seguirían otros su invitación a participar en un búsqueda desafiante en pos de lo profundamente nuevo?

Por tanto, una herramienta no es sólo una herramienta, y un/a facilitador/a es parte integral del proceso al que sirve.

F4F – Facilitación para Facilitadores/as

Facilitación para facilitadores/as va un paso más allá de Formación de formadores/as. En lugar de centrarse en la transferencia de conocimiento o en la formación en competencias específicas, F4F aspira a ofrecer espacios y a concienciar y empoderar a los actores principales en su viaje hacia la sostenibilidad, en pos de una movilización de recursos para la acción colectiva. El primer F4F en 2014 fue parte del Programa FieLD (Facilitation Leadership Development) para el desarrollo de habilidades entre practicantes y facilitadores/as y para la creación de un entendimiento común de las intervenciones efectivas de liderazgo dentro y fuera de contextos organizativos. Implementar un F4F dura un mínimo de dos días, dependiendo de la experiencia y de la actitud de los/as facilitadores/as que participan. Este formato innovador se apoya en la necesidad de reforzar las capacidades de los/as profesionales que respaldan y permiten a los actores la propia facilitación de un proceso transformativo en lugar de forzar un cambio directo. El facilitador o la facilitadora se convierten en una importante herramienta que apoya el diseño y la implementación de procesos desde dentro, mientras que él o ella permanecen como externos independientes.

Varíe su velocidad. Ponga ambas manos suavemente sobre la cabeza de otra persona.



ambassador of uniquenesses

Consideraciones útiles para facilitar un Viaje de Liderazgo

El cambio necesita un ambiente propicio. Tome el ejemplo de la alquimia: encontrar nuevas aleaciones requería un fuerte crisol que soportase el calor generado en el proceso de fundición. Igualmente, la primera labor del/la facilitador/a es crear un ambiente propicio al tipo de cambio que quiere inducir. ¿Qué necesitan las personas para aprender, conectar y prosperar?

Esta sección ofrece algunos elementos básicos que ayudarán a crear tal ambiente. Se presentan cronológicamente desde el principio del viaje (preparando el terreno) hasta la clausura y reincorporación.

Preparación del terreno: seguimiento y evaluación

No tartamudee no.

El seguimiento y la evaluación se tratan muy a menudo como aspectos sobre los que uno piensa sólo en el último momento – o hacia el final de un programa, cuando usted podría darse cuenta de que no ha creado las bases de referencia necesarias para una evaluación adecuada. De la comunidad de práctica “Art of Hosting” empleamos la imagen de la “cosecha”. Cuando un agricultor cultiva su tierra, conoce lo que quiere cosechar y prepara el terreno, el suelo, para ello. Del mismo modo, recomendamos que al comienzo de un Viaje de Liderazgo se pregunte a usted mismo: “¿Qué quiero conseguir?”, “¿En qué consistiría el éxito?” y “¿De qué manera sabré que he tenido éxito?”

Contestar estas preguntas le ayudara a determinar qué tipo de información necesita conocer al comienzo (como base de referencia), en la fase intermedia del Viaje de Liderazgo (seguimiento) y al final de la misma (evaluación).

Otras preguntas que pueden serle útiles son: “¿Cuál ha sido nuestro progreso hasta este momento con respecto a los objetivos que nos propusimos al comienzo?”, “¿Qué estamos aprendiendo?”, “¿Avanzamos todavía por el buen camino?”, “¿Avanzamos a la velocidad adecuada?”, “¿Estamos incluyendo a los actores adecuados?”

A lo largo del camino, tómese un tiempo para reflexionar acerca de si los objetivos que se fijó al principio son todavía los correctos, o si necesita hacer ajustes. Si bien esos objetivos predeterminados son importantes para marcar un rumbo, tenga en cuenta que se basan (no podría ser de otra manera) en presuposiciones que pueden perder su validez a lo largo del camino. Por lo tanto, le animamos a que esté abierto a nuevas ideas que el proceso le pueda revelar y que le pueden llevar a reconsiderar sus objetivos. En tal caso, considere lo que eso significa con respecto a la cosecha que quiere recoger.

En el capítulo 1 proporcionamos una herramienta cualitativa para el seguimiento – “seguimiento de los resultados de aprendizaje”. En el capítulo 5 presentamos dos herramientas para la evaluación: una herramienta cualitativa y otra cuantitativa para evaluar el aprendizaje, los resultados y el curso, y una herramienta cualitativa de narración de historias para la evaluación del impacto, la cual permite a los/as participantes obtener una visión de su aprendizaje profundo, de su desarrollo de competencias y de los cambios en sus núcleos.

Recomendamos entender los Viajes de Liderazgo como viajes de aprendizaje autodidacta, por tanto asegúrese de que invita a los participantes a definir por si mismos sus propios objetivos de aprendizaje, e invítelos a supervisar su propio progreso. La herramienta “Diario de Aprendizaje” en el capítulo 1 sirve de apoyo para ello.

¿Su pensamiento más corporal? Dentro de su oído.

Encontrar un lugar adecuado

El lugar es importante. Un aula del taller y sus alrededores, o cualquier otro espacio para el aprendizaje que elija para trabajar, ejercen una enorme influencia sobre los/las participantes así como sobre la experiencia en su totalidad. Por tanto, considere cuidadosamente qué lugares son apropiados para su viaje. Imagine ese lugar como uno de los actores principales de su viaje – al igual que los/las participantes, los/las invitados/as, los/las ponentes, etc., el lugar contribuye de forma crucial a la experiencia en su totalidad.

Asegúrese de que dedica suficiente tiempo a encontrar el lugar adecuado – ¡los buenos locales se reservan generalmente muy pronto!

¿Cómo ha de ser el local?

- Un aula de taller que sea suficientemente grande para crear un círculo de sillas para los/las participantes.
- En la medida de lo posible, asegúrese de que se pueda acomodar con flexibilidad un círculo más un lugar para tomar café o leer.
- Espacio para trabajo grupal que podría realizarse en pequeñas aulas separadas o en otros espacios tranquilos. Tenga en cuenta el espacio privado que se necesita para que los/las participantes puedan intercambiar sus ideas libremente.
- Lo ideal es tener luz natural y aire fresco, una temperatura adecuada y un ambiente relajado.
- Asegúrese de que tiene en cuenta las necesidades especiales de los/las participantes. Por ejemplo, asegúrese de que el local es accesible para personas con capacidades físicas limitadas.
- Si quiere trabajar al aire libre (p. ej. en paseos para el diálogo), asegúrese de que hay un parque cerca o encuentre un lugar en la naturaleza que también sea accesible para personas con capacidades físicas limitadas.

Si es posible, trate de visitar el espacio en el que tendrá lugar el taller varios días antes del comienzo del mismo. ¿De que forma pueden colocarse las sillas? ¿Están cubiertas todas las necesidades de tipo técnico? ¿Tiene suficientes rotafolios, tableros, etc.? Es muy probable que se encuentre con sorpresas. Sillas fijas al suelo, enchufes que no funcionan, ventanas que no abren o no cierran, etc.

Prepárese a sí mismo

Una gran parte de la preparación consiste en hacerse las preguntas adecuadas. ¿Quiénes son los/las participantes? ¿Qué sabe de ellos/las? ¿Qué desconoce? ¿Cómo puede ayudarles? ¿Tienen expectativas o necesidades prácticas específicas? Por ejemplo, ¿requieren espacio y tiempo para prácticas religiosas? ¿Qué tipo de comportamientos podrían encontrar apropiados o inapropiados?

Dentro de esta preparación tome consciencia también sobre quién es usted en relación a sus participantes. ¿Qué dimensiones de la diversidad, como nacionalidades, pertenencias étnicas, género, edad, religión, etc., podrían influir en la interacción? ¿Cómo puede asegurarse de que toda voz en el grupo sea escuchada y de que se tiene en cuenta la diversidad del grupo? En términos prácticos, le será útil tener un plan detallado de facilitación de las sesiones, y pensar qué rutas alternativas podría tomar y cuáles serían las partes de las

que podría prescindir en caso necesario. Esté preparado para desviarse de su plan, respondiendo al proceso y las dinámicas del grupo. En palabras de Finn Voldtofte, consultor de procesos y co-creador de la World Café Methodology, “Esté muy preparado/a y poco estructurado/a”. O dicho de otra forma: tenga un plan pero esté dispuesto/a a abandonarlo en todo momento.

A la pata coja. Cierre los ojos. Con los brazos abiertos,

mueva las puntas de sus dedos índices hasta que se toquen.

Prepare a su equipo

Es muy útil facilitar en un equipo. Tiene literalmente más ojos y oídos para percibir lo que está sucediendo en el grupo. Tiene también la oportunidad de servir de modelo a sus participantes sobre determinadas maneras de comunicar e interactuar. Cuando forme su equipo tenga en cuenta el valor que encierra la diversidad. ¿Puede formar un equipo que constituya un microcosmos de los/las participantes a los que quiere atender? ¿Qué tipo de habilidades, experiencias, formas de ver el mundo serían útiles? Asegúrese de que, en la medida de lo posible, su equipo está formado por personas de distintos géneros, orígenes, edades, que proceden de distintas regiones del mundo y pertenecen a diferentes etnias, religiones, etc. Prepare bien su trabajo, especialmente si su equipo es diverso. Intente que los miembros se conozcan unos a otros antes de comenzar la facilitación. Si no puede reunirse con ellos en algún lugar, contacte con ellos por teléfono o internet de forma regular antes del comienzo del Viaje de Liderazgo. Aprendan a practicar juntos lo que quieren comunicar a sus participantes. Por ejemplo, si quiere practicar la atención plena con sus participantes, establezca unas pautas de concentración y practique esa atención plena en equipo, por ejemplo comenzando sus reuniones con un momento de silencio en el que se reflexione sobre lo que se quiere conseguir en la reunión.

Las siguientes preguntas podrían ayudar, tanto a usted como a su equipo, a prepararse para el trabajo conjunto: ¿Por qué quiero trabajar como facilitador/a en el campo del Liderazgo para la Responsabilidad Global? ¿Cuál es mi misión y visión? ¿Qué quiero conseguir por medio de la facilitación en estos Viajes? ¿Qué deben aprender los/las participantes y cómo deben hacerlo? ¿Qué quiero aprender yo?

¿Qué aspectos me gustan del trabajo en equipo? ¿Por qué prefiero el trabajo en equipo al trabajo individual? ¿Qué considero complicado del trabajo en equipo? ¿De qué manera me gusta trabajar en equipo? Por ejemplo, ¿siempre facilitando juntos o dividiendo la facilitación?

Como equipo, ¿cómo podemos asegurar que proporcionamos un modelo positivo de aprovechamiento de la diversidad?

Cree un espacio seguro de forma conjunta. Sin prisas.

Tener acceso a nuestro potencial es normalmente más fácil cuando disponemos de tiempo y espacio. Cuando estamos estresados, nos reclinamos en nuestras prácticas habituales, que a menudo no deseamos. Llegue con tiempo. En talleres de larga duración podría considerar la idea de disponer de un día entero de preparación con su equipo. En cualquier caso, asegúrese de que llegue con tiempo suficiente para organizar cuestiones de logística finales y preparar el aula. Por ejemplo, considere colocar un ramo de flores o algo que considere bonito en el centro del círculo. Pase algún tiempo en el aula antes de que llegue el resto. Si los/las participantes llegan pronto, puede invitarles a que le ayuden a preparar el aula.

Asegúrese de que los/las participantes se sientan bien recibidos y seguros, y de que se generen sentimientos de confianza entre todos. Esta cuestión es tanto más importante cuanto más diverso sea el grupo. En un ambiente seguro es mucho más fácil que ocurran conexiones y transformaciones poco habituales. Para crear este tipo de espacio hay algunas cosas muy simples que puede considerar:

- Reciba a los/las participantes adecuadamente. Tómese el tiempo necesario para este importante punto de partida y asegúrese de que los/las participantes conecten emocionalmente desde el principio, de modo que se generen relaciones de confianza entre ellos/las. Esto conformará el sistema de aprendizaje desde el primer momento, transformando a profesionales competitivos/as en compañeros/as colaboradores/as y dispuestos/as a ayudarse unos a otros. También podría tener un efecto duradero en relación a la transformación de los sistemas – las personas que han vivido una colaboración real basada en una íntima conexión personal con otra persona se convierten en multiplicadores potenciales de esa experiencia;
- Aprenda rápidamente los nombres de los/las participantes y asegúrese de que ellos y ellas también tengan la oportunidad de aprender el nombre del resto. Use distintivos con el nombre, y recuerde a los y las participantes que los lleven visibles;
- Dé a los/las participantes la posibilidad para charlar de forma informal;
- Tenga en cuenta los retos a los que deben enfrentarse los/las participantes. Por ejemplo, el idioma: seguramente el inglés no es la lengua materna de muchas de personas en el aula, si no de la mayoría. Agradezca a los/las participantes su esfuerzo al respecto.
- Asegúrese de que además de un trabajo concentrado y de tipo cognitivo sobre los asuntos en cuestión, también se da lugar al juego, la risa y la integración del cuerpo y sus sentidos. Lo ideal es intentar integrar el humor, las metodologías lúdicas y todos los sentidos en el trabajo en torno a los asuntos a tratar, de modo que no se produzca una separación entre el “trabajo cognitivo serio” y el “juego y risa entre medio”. Hay muchos juegos y actividades extremadamente instructivos y que además pueden fomentar la conexión y el entendimiento entre los/las participantes.
- Tiene que tener por supuesto en cuenta las diferencias socio-culturales dentro de un grupo diverso. Por ejemplo, los/las participantes pueden no sentirse a gusto por igual con ejercicios que incluyan un contacto visual mantenido largo tiempo o en los que se da un contacto corporal entre ellos/las. Además, tenga en cuenta que puede haber participantes con capacidades físicas limitadas.
- Proporcione oportunidades para compartir anécdotas con otros, incluyendo cuestiones de tipo personal (véase por ejemplo la herramienta “río de la vida”).
- Convenga las reglas de participación o un grupo de contacto. Normalmente funciona bien hacer una sugerencia y pedir a los/las participantes que añadan sus ideas. Otra posibilidad

¡Fertilice el ego! ¿Cómo... ama?

es proponer una tormenta de ideas partiendo de cero sobre una lista. Los elementos podrían ser confidencialidad (lo que se dice en el aula se queda en el aula); los/las participantes son compañeros/as (en el contexto de un Viaje de Liderazgo, la gente deja atrás sus funciones y puestos jerárquicos y se reúnen en condición de iguales); respeto por el prójimo (respeto por la diversidad: distintos valores, formas de vida, opiniones, etc.); escucha atenta y exposición de las ideas con atención plena, toda experiencia es bienvenida – no hay experiencias que sean buenas y otras que sean malas, etc.

Facilitando la inclusión mediante el aprovechamiento de la diversidad

Facilitar la inclusión significa crear un espacio en el que sean bienvenidos y se valoren todos los puntos de vista y experiencias. En todas nuestras herramientas tenemos como objetivo la “inclusión de la diversidad”, p. ej. promover la igual participación de todos los géneros, orígenes, etc.

Como hemos visto anteriormente (vea la sección “Prepárese a sí mismo”), la actitud del/la facilitador/a y la forma en que éste/a usa un herramienta constituye un factor decisivo para un impacto positivo. La siguiente lista puede ayudarle como facilitador/a a utilizar prudentemente las herramientas de acuerdo con el concepto de “inclusión de la diversidad”:

¿Permite la forma en que empleo la herramienta la participación activa de todas las personas en el aula, incluyendo todos los géneros y diferentes circunstancias vitales, incluyendo las diferentes pertenencias étnicas, procedencias nacionales, razas, edades, afiliaciones religiosas, orientaciones sexuales, capacidades mentales y físicas, idioma(s), capacidades lingüísticas, clases sociales, puestos o funciones en organizaciones, circunstancias económicas y educacionales?

¿Cómo puedo lograr que los distintos puntos de vista sean bienvenidos y apreciados?
 ¿Cómo puedo ofrecer un espacio en el que atender a las similitudes entre los/las participantes y a los puntos de vista compartidos por ellos/las? ¿De qué forma pueden influir en la aplicación de la herramienta las discusiones sobre género y diversidad mantenidas en los países y organizaciones de procedencia de los participantes?

Comparta responsabilidad

Ésta no es sólo su Viaje de Liderazgo; está compartiéndola con un grupo de personas fascinantes y muy capaces. Ello constituye un recurso fabuloso para usted como facilitador o facilitadora. Implice a los/las participantes y ceda responsabilidades. Puede hacer esto de muchas maneras: a un nivel muy básico, puede pedir voluntarios/as para tareas simples pero muy importantes, por ejemplo, mantener agradable y bonito el espacio compartido de trabajo. Esto puede incluir desarrollar y mantener una conciencia del nivel de energía del grupo, y compartir sus observaciones sobre esta cuestión con todos los/las participantes;

Puede invitar a los/las participantes a ofrecer sesiones – bien como expertos/as en un tema determinado, o como facilitadores/as en ciertas partes del Viaje de Liderazgo. Es también muy probable que sus participantes tengan redes de contactos, compañeros/as y amigos/as muy interesantes – y pueden ayudar a encontrar ponentes invitados interesantes;

Es una buena idea pedir a los/las participantes que se apunten en grupos de voluntarios que presenten el hilo conductor de cada día a modo de ritual para empezar el siguiente. Normalmente a los/las participantes les encanta ofrecerse como voluntarios/as y después de la primera presentación se genera una sana competencia entre los grupos, la cual conduce a la creatividad y un buen humor increíbles; esto aumenta el aprendizaje en ambas partes (los ponentes intercambian ideas sobre la esencia del aprendizaje durante la preparación y la audiencia se relaja y lo disfruta);

Una vez haya dado forma a ciertas maneras de facilitar, puede dar la oportunidad a los/las participantes de registrarse como co-facilitadores/as, y usted pasar entonces a un segundo plano con un papel más asesor y consultivo.

Trabajo con grupos de colegas

Un grupo de compañeros/as de aprendizaje (peer group) es un grupo de 4 – 5 participantes que se reúnen regularmente para reflexionar, apoyarse mutuamente y trabajar de forma conjunta durante todo el Viaje de Liderazgo. Un grupo de compañeros/as constituye una forma ideal de fomentar un diálogo intenso y un aprendizaje en grupo. Varias de las herramientas en esta caja de herramientas pueden llevarse a cabo en grupos.

Al comienzo del Viaje de Liderazgo pida a los/las participantes que formen grupos de 4 - 5 personas. Sugiera que tengan en cuenta la composición de sus grupos. Lo ideal es que los grupos de compañeros/as reflejen la diversidad del grupo. Por ejemplo, pida al grupo que tenga en cuenta que cada grupo de compañeros/as incluye personas de ambos sexos; tanto gente joven como de edad más avanzada; procedentes de distintos países o continentes; y pertenecientes a diferentes sectores como el gubernamental, el financiero y el de la sociedad civil.

A lo largo del Viaje, asegúrese de que dedique tiempo a que los grupos de compañeros/as se reúnan, reflexionen, practiquen e intercambien ideas sobre sus desafíos de liderazgo. Reuniéndose regularmente en un grupo más pequeño, los/las participantes de los grupos de compañeros tienen la oportunidad de conocerse y confiar unos en otros. Si pide a los/las participantes que reflexionen sobre las experiencias que hayan vivido dentro de un grupo diverso, les ayudará a desarrollar su capacidad de trabajar con la diversidad y aprovechar su potencial.

Involucre a ponentes invitados/as

Durante un Viaje de Liderazgo quizá le interese invitar a ponentes expertos que tengan profundos conocimientos sobre un tema relevante para su viaje. Esto puede ser muy productivo, especialmente si los/las ponentes añaden al grupo su contexto personal y enriquecen así la diversidad del grupo. Si puede influir en la elección de los/las ponentes, tenga en cuenta que sean de ambos géneros.

Si bien los puntos de vista de estos expertos y expertas pueden ser muy valiosos y proporcionar nuevos puntos de vista dentro del viaje, hay también ciertos retos vinculados a este tipo de contribuciones. Debe tener en cuenta que se integran bien dentro del transcurso general del Viaje de Liderazgo; y le recomendamos que evite tanto como sea posible ponencias que dejen poco tiempo para el diálogo y para una exploración conjunta de la cuestión a tratar.

Si contacta pronto con los/las potenciales ponentes invitados/as, tendrá suficiente tiempo para hacerles sugerencias con respecto a su presentación y su interacción con el grupo. Algunas cosas que puede hacer o sugerir:

- Anime a los/las ponentes invitados/as a no apoyarse demasiado en una presentación de Power-Point a la hora de configurar su presentación; pídale más bien que intenten proporcionar los ejemplos necesarios e ilustrar sus ideas a través de historias personales;
- Los/las participantes pueden prepararse para el ponente invitado explorando en un World Café o en un contexto similar qué preguntas tienen con respecto al trabajo del invitado, y considerando cómo el trabajo de éste/a es importante para ellos/las. Estas preguntas y observaciones pueden compartirse al principio;
- Pida a su ponente invitado que dé un impulso de 20 minutos de duración como máximo. A continuación pida a los/las participantes que intercambien sus ideas en pequeños grupos, respondiendo a la pregunta “¿qué me ha sorprendido?” y “¿qué dudas tengo?”. A continuación facilite una sesión de preguntas con el ponente invitado;
- Puede contactar con los/las invitados/as y preguntarles si quisieran acudir como oyentes y no sólo como ponentes. Implique a los ponentes invitados en actividades de diálogo – y a continuación pídale que comenten sus impresiones o cualquier otra cuestión que tengan en mente.

Concluir y facilitar la reentrada

Concluir es tan importante como recibir (check-in) adecuadamente. La fase final es complicada tanto para los/las facilitadores/as como para los/las participantes, y en ella se dan normalmente muchos requerimientos conflictivos como la evaluación, la celebración, la despedida, las prisas por la salida de los medios de transporte de vuelta a casa, etc. Asegúrese de que el programa no esté muy cargado de actividades en este momento para poder así mantener una sensación de comodidad y sencillez.

Una vez que se ha concluido, es importante hablar sobre la reentrada. ¿Cómo llevaran los/las participantes a la práctica lo que han aprendido una vez de vuelta en casa y en el trabajo?

La respuesta a esta pregunta es un aspecto importante para el éxito de todo el Viaje de Liderazgo.

Cruce los brazos.

Suéltelos.

Ahora – sin mirar– cruce los brazos de nuevo y ponga el otro brazo encima.

Pautas para la selección de las herramientas y su aplicación.

Las herramientas que hemos seleccionado están divididas en cinco categorías, representando las cinco etapas de nuestros Viajes de Liderazgo. Las llamamos “Comenzando el Viaje”, “Explorando el Mundo Exterior”, “Explorando el Mundo Interior”, “Promulgando el Futuro Emergente” y “Volviendo a Casa – y continuando el Viaje”.

“Comenzando el Viaje – Herramientas para crear un espacio de aprendizaje” trata algunas cuestiones básicas sobre la facilitación, la comunicación y el aprendizaje, además de incluir herramientas que guiarán a los/las participantes durante sus viajes de aprendizaje. Consisten en “meta-herramientas” que les ayudarán a orientarse durante un viaje de aprendizaje.

¿Lo siente?

Congélesele un instante.

“Explorando el Mundo Exterior – Herramientas para la observación y la colaboración” incluye herramientas que ayudarán a los participantes a entender mejor el contexto en el que operan y a conectar con él. Las herramientas les ayudarán a superar hábitos y maneras rutinarias de trabajar. Ayudarán a los/las participantes tanto a considerar otros puntos de vista como a la creación conjunta.

“Explorando el Mundo Interior – Conectando con las Fuentes Interiores” reúne herramientas que animan a los/las participantes a plantearse profundos interrogantes y a conectar con sus fuentes de energía y formas de actuar más íntimas. En palabras de Otto Scharmer (2009), éstas crean una “pista de aterrizaje para el futuro” y dan la posibilidad a los participantes a acceder a su máximo potencial futuro.

“Explorando el Futuro Emergente – Herramientas para la creación conjunta de Prototipos” presenta maneras de cristalizar, modelar y probar ideas, de pasar del terreno de las intenciones al de la acción, de aceptar los errores y beneficiarse de ellos. Sugiere además formas de recoger opiniones y compartirlas con otros.

“Volviendo a casa – Continuando el Viaje” presenta herramientas que permiten explorar y recolectar lo aprendido, concluir un Viaje de Liderazgo y continuar el viaje una vez en casa.

Imprima sus pensamientos.

Presentación de las Herramientas

Esperamos que encuentre la presentación de las herramientas clara y fácil de usar. Las herramientas están organizadas de manera que se indica la fase del Viaje de Liderazgo en que deben usarse. En la Parte II de la caja de herramientas se presentan ejemplos de Viajes de Liderazgo que ilustran las herramientas que pueden usarse en cada fase del viaje (en cualquier caso, encontrará que la descripción del Viaje contiene tanto temas como herramientas específicos). Si bien cada una de las herramientas seleccionadas tiene como objetivo el desarrollo de varias competencias, algunas están más centradas en la transformación, mientras que otras se ocupan más de la diversidad, la colaboración o la innovación. El orden de las herramientas en la caja de herramientas no implica que éstas no puedan usarse en otro orden. Sin embargo, algunas herramientas se apoyan en otras previas y en fases anteriores del Viaje de Liderazgo, y requieren cierto nivel de conocimiento, reflexión, franqueza y confianza dentro del grupo, así como entre el/la facilitador/a y los/las participantes. Le aconsejamos que cuando diseñe un Viaje de Liderazgo se haga primero una idea general del proceso de aprendizaje, y a continuación decida qué herramientas son las más adecuadas para su proyecto, y en qué momento deben usarse.

En la primera página de la descripción de una herramienta encontrará información básica sobre ésta. Esta información incluye una breve descripción de la herramienta y de los objetivos y resultados de aprendizaje que se persiguen con su uso. Se especifica el número de participantes y los requisitos que ha de cumplir el lugar en que se lleva a cabo, se incluyen también referencias cruzadas a otras herramientas de la caja de herramientas.

Las siguientes páginas le proporcionan pautas detalladas sobre cómo usar una herramienta. Ésa no es la única manera de trabajar con la herramienta, sino una versión que nosotros hemos probado y encontramos útil. Aún así, como facilitador/a, puede necesitar en todo

Ahora –sin mirar– hágalo de nuevo, esta vez con los otros dedos encima.

momento considerar su contexto específico, incluyendo factores socio-culturales, y adaptar la herramienta a sus necesidades y contexto.

Si quiere ahondar sobre una herramienta y el planteamiento que la sustenta puede comenzar por leer “fuentes y lecturas adicionales” al final de cada descripción de la herramienta. Para información adicional, compruebe el anexo de la herramienta, el cual incluye bibliografía relevante y enlaces a otros libros, videos, películas, etc. en torno al tema del liderazgo.

En algunos casos proporcionamos manuales que contienen información u hojas de trabajo adicionales que puede entregar directamente a los participantes. Encontrará algunos hoja informativas relevantes para algunas herramientas en el anexo de esta caja de herramientas.

El contexto socio-cultural de las herramientas

Por último, un comentario acerca del contexto: Ninguna herramienta es independiente del contexto socio-cultural en el que es creada. Como facilitador/a, es importante que tenga esto en cuenta y sea consciente de las suposiciones, creencias, modelos mentales, etc. inherente a toda herramienta. Como autores/as de esta caja de herramientas estamos sujetos a ciertos prejuicios y predisposiciones de los cuales somos más o menos conscientes. Esas predisposiciones afectan también nuestra selección de las herramientas.

Las herramientas producen además resultados distintos en contextos socio-culturales diferentes. Por ejemplo, las reacciones y procesos de aprendizaje que pueden producir, por ejemplo, un ejercicio de formación entre pares, un paseo en soledad en la naturaleza, o un paseo para el diálogo serán probablemente distintos si se llevan a cabo en Sudáfrica, Indonesia, Alemania o Egipto. Y por supuesto, si aplica estas herramientas con distintos grupos dentro de un mismo país, los efectos diferirían igualmente, ya que las personas involucradas son diferentes y cada grupo aporta un conjunto de cualidades, una red de relaciones, un caleidoscopio de intenciones y unas aspiraciones para el futuro del proceso que son todos ellos únicos.

Le invitamos a usar esta caja de herramientas teniendo estas cuestiones en mente, y estamos agradecidos/as si nos hacen llegar comentarios sobre su experiencia y aprendizaje al respecto. leadership@giz.de

Cruce los dedos. Suéltelos de nuevo.

¿Qué herramientas están incluidas – y cuáles no?

Al seleccionar las herramientas para esta caja de herramientas decidimos deliberadamente descartar ciertas herramientas. Nos centramos en aquellas que pueden aplicarse de forma relativamente fácil. Las herramientas que consideramos demasiado complejas de tratar en el ámbito de este libro y que requieren años de formación y práctica no pueden enseñarse sólo a través de un libro. Por ejemplo, el coaching y la asesoría pueden ser parte importante de un Viaje de Liderazgo, pero están más allá del ámbito de este libro. Por otro lado, decidimos descartar ciertas herramientas ampliamente conocidas y de las cuales pueden encontrarse fácilmente buenas descripciones en internet, por ejemplo “world café”, “indagación apreciativa” y “open space”. Estas metodologías tienen comunidades de practicantes activas y de gran tamaño, lo cual hace relativamente fácil encontrar consejos generales al respecto y cuestiones más específicas sobre su facilitación. El anexo en esta caja de herramientas incluye varios enlaces web tal como recomendaciones bibliográficas y los planteamientos en que se sustentan.

Capítulo 1: Comenzando el Viaje: Herramientas para Crear un Espacio de Aprendizaje

1 Registro



Breve descripción

Un registro es una práctica para preparar intencionalmente un punto de inicio para una reunión. Ayuda a obtener información sobre qué asuntos hay “en el salón” y crea una atmósfera para compartir, de inclusión y confianza. En un registro cada participante de la reunión tiene la oportunidad de hablar ante una pregunta que sugiera el anfitrión.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

Un registro ayuda a los y las participantes llegar en presencia total a la reunión, dejar atrás otras preocupaciones y enfocarse. Tiene el potencial de profundizar la interacción de un grupo permitiendo a los y las participantes traer más de ellos mismos al grupo.

Quienes participan aprenden:

- A observar el valor de “mostrarse” más completamente en una reunión, y
- Cómo la calidad de su atención puede mejorar el resultado de su trabajo



Participantes y lugar

2 a 20 personas. Un registro puede ser llevado a cabo donde sea. Es útil sentarse cómodamente en un círculo. Los registros también se pueden llevar a cabo en grupos más grande, sólo debe asegurarse de que proporcione tiempo suficiente para ello.



Tiempo

El tiempo varía. En una reunión promedio, calcule con mínimamente dos minutos por persona. Al inicio de un proyecto más grande, o después de un descanso más largo, quizá desee tomar más tiempo para una sesión de registro. En grupos grandes puede limitar el tiempo de cada individuo. De hecho, puede pedir a la gente compartir sólo una palabra o una sola frase.



Materiales

Flores o algo más para un centro bonito en el círculo. Un objeto para hablar, por ejemplo una piedra, si no parece demasiado extraño en el contexto específico.



Referencias

Líder cómo Entrenador/a, Práctica Consciente, Diálogo Bohm



Preparación

- Prepárese usted mismo/a: asegúrese de que tiene el tiempo necesario para prepararse para la reunión sin prisa.
- Piense una buena pregunta que pueda enfocar el registro.
- Prepare la sala: Un círculo de sillas o sentarse alrededor de una mesa redonda es un arreglo ideal. Ayuda el colocar un centro bonito, por ejemplo con flores, o cualquier cosa apropiada para la situación.



Process

Paso 1 Abriendo el Círculo

- Dé un punto de inicio a la sesión o reunión. Este puede ser leer un poema o cita inspiradora, o una meditación breve. Esto le ayudará a cambiar el nivel de comunicación de plática social a escucha y conversación enfocada.
- Para reuniones regulares, puede invitar a una persona diferente a contribuir con algo cada vez, como una manera de compartir el liderazgo de la reunión o sesión.
- Después, dé la bienvenida a toda la gente, y recuerde a los y las participantes el propósito de la reunión o sesión

Paso 2 Explicando el Procedimiento

- Explique el procedimiento de registro a los y las participantes, y déjeles saber cuánto tiempo ha destinado para esto.
- Si va acorde con la situación, puede presentar un objeto para hablar como una piedra. Esta pieza puede ser pasada alrededor del círculo, o ubicada en el centro y ser tomada por quien quiera hablar. La persona que tenga la piedra habla, toda la gente demás escucha.
- Una pieza de conversación recuerda a las personas escucharse unas a otras y desacelera la conversación en situaciones donde toda la gente quiere hablar al mismo tiempo.

Paso 3 Planteando una pregunta

- El anfitrión o la anfitriona de la reunión sugiere una pregunta de registro. Puede pedir una presentación personal corta / actualización y expectativas para la reunión.
- Por ejemplo: “No creo que toda la gente se conozca aquí, ¿podrían entonces decir algo sobre ustedes y comentarnos qué los motivó a acompañarnos hoy?” o
- “No nos hemos visto por un tiempo. Entonces, por favor díganos un poco sobre cómo están, y cuáles son sus expectativas para esta reunión”

Paso 4 Dirigiendo el Registro

La gente toma turnos para hablar. Esto puede ser en secuencia alrededor de la sala, o estilo de “palomitas”, cuando quiera que estén listos para hablar. Todas las personas demás escuchan atentamente. Como el anfitrión o la anfitriona de la reunión, esté consciente de su postura corporal y modele la escucha atenta. Si la gente pasa a la discusión, regrese hasta que la presentación haya sido concluida.

Paso 5 Cerrando el Registro

Al final, agradezca a los y las participantes y pase a los siguientes puntos de la agenda.



Principios de éxito

- Sólo habla una persona a la vez, todos los demás escuchan atentamente. Si lo desea, puede usar una pieza para hablar.
- Todos tienen la oportunidad de hablar si lo desean. Si la gente habla secuencialmente en un círculo, permita a la gente “pasar” si lo desean. Usted les puede dar una oportunidad de hablar al final, pero respete si alguien no quiere hablar.
- Un registro no es una discusión o un debate. No hay retroceso ni progreso, y la gente no necesita construir sobre lo que han dicho otros.
- Una buena sesión de registro es importante: La pregunta debe ser abierta, fácil de entender, y generar curiosidad en los y las participantes. (Vea el Manual “Haciendo Preguntas Poderosas”, Anexo 1)
- Asegúrese de elegir una pregunta a la cual toda la gente pueda hablar. Asegúrese de que hay tiempo suficiente para que las personas que estén menos cómodas con el lenguaje del taller no se sienten presionadas.



Fuentes y lecturas sugeridas

Christina Baldwin and Anne Linnea (2010): *The Circle Way, a Leader in Every Chair*.
 Susan Szpakowski and Barbara Bash (2010): *The Little Book of Practice for Authentic Leadership in Action*. Available online at <http://www.aliainstitute.org/littlebook/LittleBookOfPractice.pdf>
 Juanita Brown, David Isaacs and Eric Vogt (2005): *The Art of Powerful Questions*.

2 ¡Bienvenida la diversidad! – Creando Grupos de Colegas Diversos



Breve descripción

¡Bienvenida la diversidad! permite construir pequeños grupos de colegas que representan la diversidad de todo el grupo. Como se señaló en el capítulo “Consideraciones Útiles para Facilitar un Viaje de Liderazgo”, vale la pena construir grupos de colegas de 4 a 5 participantes quienes se reúnen regularmente para reflexionar, apoyarse mutuamente y trabajar colaborativamente a través de la duración de un Viaje Conjunto. La alta diversidad de esos grupos apoya el desarrollo de competencias como se describió en el área de la competencia “aprovechar la diversidad”.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

Esta herramienta permite introducir el área de competencia “aprovechar la diversidad” y apoya la incorporación de la perspectiva de diversidad como concepto.

Quienes participan:

- Forman pequeños grupos de colegas.
- Trabajan el área de competencia “aprovechar la diversidad” y el concepto de “incorporación de la perspectiva de la diversidad”.
- Reflexionan sobre las diferencias y similitudes en el grupo.



Participantes y lugar

El tamaño recomendado es de 18 a 20 participantes. La herramienta se aplica en un ambiente de taller.



Tiempo

La herramienta toma 45-90 minutos, dependiendo del tamaño del grupo y cuántas aportaciones sobre el área de competencia y/o el concepto de “incorporación de la perspectiva de diversidad” se tenga. Esta herramienta debe ser usada al inicio del taller/Viaje de Liderazgo, por ejemplo como segunda herramienta después del “Registro”.



Materiales

- Rotafolios o PowerPoint para la presentación sobre “aprovechar la diversidad” y/o “incorporación de la perspectiva de diversidad”.
- Sillas



Referencias

Explorar el Marco de Competencias de Liderazgo, Monitoreo y Evaluación de Resultados de Aprendizajes, Diálogo Bohm, Entrenamiento Colega a Colega y cualquier actividad pequeña de grupo.



Preparación

Prepare una presentación de la idea de Marco de Competencias de Liderazgo AIZ con enfoque en el contenido del área de competencia “aprovechar la diversidad” y una presentación del concepto de “incorporación de la perspectiva de diversidad” en Powerpoint o rotafolios. Incluir en ella la información de la Parte I y la Parte II del presente manual.



Proceso

Paso 1 Introducción/Insumo (10-15 minutos)

Invite a las personas participantes a sentarse en círculo para las aportaciones. Introducir brevemente el Marco de Competencia con un enfoque especial en las cuatro áreas de competencia de Liderazgo para la Responsabilidad Global, especialmente el área “aprovechar la diversidad”. Señale que este Viaje de Liderazgo funciona como un laboratorio para la Cooperación Internacional: aquí, los/las participantes pueden aprender a aprovechar la diversidad evaluando sus diferencias y similitudes. Informe a los/las participantes que la capacidad para aprovechar la diversidad será desarrollada a través de herramientas especiales, pero aún más incorporando la perspectiva de la diversidad en la práctica diaria del Viaje (ver Área de Competencia 4 – Aprovechar la Diversidad y Principios Clave del Enfoque de Liderazgo GIZ). Esto será válido para toda el Viaje de Liderazgo y especialmente para grupos de colegas que se constituyen en el siguiente paso. Informe a los/las participantes que los grupos de colegas jugarán un rol importante como participantes ya que las personas participantes se reúnen en esos grupos regularmente, para trabajar temas, monitorear y evaluar y para reflejar el proceso mismo regularmente. Esto ofrecerá una gran oportunidad de aprender de otras personas, de sus diferencias y similitudes. Señale que para que sea exitoso, es importante reunir grupos de colegas con antecedentes muy diversos. Para componer los grupos, se invita a los participantes a explorar la diversidad que esté representada en el grupo.

Paso 2 Introducción y aplicación de “¡Bienvenida la diversidad!” (10-15 minutos)

Informe a los y las participantes que ahora establecerá una dimensión o categoría de diversidad y todas las personas que desde su perspectiva pertenezcan a este grupo, están invitadas a ponerse de pie y reunirse al centro del círculo de sillas. Cuando estén en el centro, las otras personas participantes, que todavía estén sentados, aplauden y posteriormente se les invita a quienes participan a sentarse nuevamente. Entonces la siguiente categoría o dimensión es mostrada y nuevamente las personas participantes que sienten que pertenecen a este grupo van al centro, reciben el aplauso y regresan a sus sillas. Después de que ha dado algunos ejemplos, se les invita también a los participantes a nombrar categorías de diferencias que juegan un rol importante para el liderazgo en el contexto de la Cooperación Internacional. Después de que usted y el grupo sienten que se hayan presentado suficientes categorías de diversidad, termine el proceso. Las dimensiones que fueron mencionadas deben ser visualizadas por usted o su colaborador/a en un rotafolio para el siguiente paso. Y al final, todo el grupo puede echar un vistazo a lo que se haya cosechado. Puede ameritar incluso un aplauso final para dar la bienvenida a la diversidad del grupo.

Paso 3 Construyendo grupos de colegas diversos (15 minutos)

En el siguiente paso, se les invita a las personas a formar grupos de colegas de 4 a 5 personas. La tarea es reunir los grupos de una manera que cada uno represente la mayor diversidad posible. Debe definir las esquinas o lugares donde los grupos de colegas se pueden reunir (si hay 8 participantes, debe haber 2 grupos de colegas; si hay 20 participantes, debe haber de 4 a 5 grupos de colegas). Invite a los participantes a ponerse de pie y formar los grupos. Si quienes participan preguntan qué categorías son importantes, puede nombrar algunas (por ejemplo género, nacionalidad/origen, sector) o deje esto a las personas participantes. Los/las participantes caminarán alrededor e iniciarán un proceso de discusión y finalmente se reunirán en grupos de 4-5 personas en las esquinas. No debe intervenir demasiado, más bien dé lugar al proceso de discusión.

Paso 4 Presentación de grupos de colegas al grupo en pleno, quizá re-acomodar (10-30 minutos, dependiendo del tamaño del grupo)

Después de que hayan sido fijados los grupos pequeños, se presentan ellos mismos al resto de las personas presentando sus diferencias (por ejemplo, somos 2 hombres, 2 mujeres, una persona de negocios, una del sector público, dos del sector de ONG's, un Musulmán, un Cristiano, un Ateo, etc.) También les puede invitar a presentar tres similitudes. Después de que todos los grupos se hayan presentado, los y las participantes pueden proveer retroalimentación sobre cualquier cambio que necesite ser hecho en la composición del grupo. Sólo debe intervenir si un grupo consiste exclusivamente de hombres o mujeres y preocuparse que los grupos estén mezclados. Típicamente, la intervención no es necesaria ya que las personas se asegurarán de una construcción diversa de grupos.

Paso 5 (opcional) Meta-reflexión

Después de que los grupos se hayan encontrado, se puede invitar a las personas participantes a sentarse juntos en círculo y reflexionar cómo sintieron el ejercicio. La reflexión no debe enfocarse sólo en las diferencias, sino también en las similitudes. Durante el Viaje de Liderazgo las personas participantes trabajarán en sus grupos de colegas una y otra vez. La meta-reflexión puede ser repetida

**Principios de Éxito**

- Cuanto más diverso sea el grupo, mejores son los posibles resultados de aprendizaje.
- Valore las diferencias que se mencionan. La manera en que el/la facilitador/a maneje las diferencias tiene un impacto decisivo en la manera en que el grupo las utilice.
- Ya que algunas de las categorías pueden provocar sentimientos negativos, por ejemplo si los y las participantes han sido discriminados/as debido a su pertenencia a una de las dimensiones (como en el caso de género, orientación sexual, etc.), es importante crear una atmósfera de confianza, calidez y aprecio. Decida usted mismo/a qué tanto quiere profundizar en el tema. Es posible tocarlo someramente sólo nombrando usted mismo algunas de las dimensiones/ categorías en el Paso 2, o dejando la decisión de las categorías a las personas.
- ¡Respete el ambiente cultural en el cual la herramienta se aplica! Por ejemplo en algunos países, la homosexualidad está prohibida, puede ser crítico nombrar esta categoría. Revise con sus socios locales otras dimensiones de diversidad que puedan ser críticos.
- Si en el Paso 4 quienes participan toman demasiado tiempo buscando por la mayor diferencia, debe señalar que no hay solución correcta ya que varias categorías de diversidad se traslapan. Puede señalar que los grupos de colegas no serán la única forma para intercambiarse durante el taller, ya que habrá varias posibilidades de intercambio en diferentes grupos.
- Si no quiere combinar la construcción de grupos de colegas con la aportación sobre el área de competencia y la incorporación de la perspectiva de la diversidad como concepto general, puede omitir los pasos 1, 2 y 5, solamente invitando a las personas participantes a construir grupos diversos. Si lo hace, es útil nombrar de 3 a 5 diferencias que deben ser representadas en los grupos diferentes (por ejemplo mujeres y hombres, diferentes nacionalidades y orígenes, sectores diferentes, edades y/o religiones). También les puede invitar a identificar tres similitudes en esos grupos de colegas.

**Fuentes y lecturas sugeridas**

Programa ENSA (www.ensa-programm.com)

Blome, C., Pratsch H., Ruiz, C. y Erler, J. (2014) Working Paper: Diversity and Gender in the GIZ/ AIZ-Leadership Approach: Leadership for Global Responsibility. Theoretical Background and Practical Tools for Organisers and Facilitators. Bonn: GIZ. (Documento no publicado, puede ser recibido vía AIZ y/o descargado en www.giz.de/leadership-lab).

Clutterbuck David, Belle Rose Ragins, eds. (2002) Mentoring and diversity: an international perspective. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Cox Taylor (2001) Creating the Multicultural Organisation: A Strategy for Capturing the Power of Diversity. San Francisco.

3 Mapear Retos de Liderazgo Personales



Breve descripción

Mapear retos de liderazgo personales es una visualización creativa de retos de liderazgo individuales que son presentados y discutidos en el grupo



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

La herramienta permite a los y las participantes identificar sus retos de liderazgo individuales y aprender sobre las diferencias y similitudes de los retos con todo el grupo. Identificar los retos de liderazgo de uno mismo, ayuda a definir las propias metas de desarrollo de competencias.

Quienes participan:

- Reflexionan sobre sus retos de liderazgo personales
- Aprenden que cada cual se confronta con retos de liderazgo diferentes y aun así hay similitudes
- Exploran cómo sus retos de liderazgo individuales están vinculados con el tema de enfoque del Viaje de Liderazgo, y el contexto más amplio de retos de liderazgo a nivel global.



Participantes y lugar

Quienes participan reflexionan sobre sus palabras relacionadas con retos de liderazgo y recopilan material antes del inicio del Viaje. Esto es realizado individualmente. Durante el curso, el ejercicio puede ser realizado con 2 a 40 participantes. El lugar debe ofrecer posibilidad para crear mapas creativamente y presentarlos en forma de galería y discutirlos



Tiempo

Antes del inicio del Viaje de Liderazgo debe haber un día de preparación individual en los países de residencia. Durante el Viaje: 2.5 horas.



Materiales

Antes del curso, las personas necesitan (si está disponible) cámara e impresora, revistas y material con ilustraciones. En el curso: papel grande (A3 o rotafolio), pegamento, cinta adhesiva, plumas, materiales creativos, tableros de corcho o espacio en los muros para la galería.



Referencias

Explorar el Marco de Competencia de Liderazgo, Diario de Aprendizaje, Entrevistas con Partes Interesadas, Evaluación/Monitoreo de Resultados de Aprendizaje.



Preparación

Prepare un correo electrónico que envía a los y las participantes al menos dos semanas, e inclusive cuatro semanas, antes del inicio del Viaje de Liderazgo.

Informe a la gente que durante el Viaje crearán un mapa de sus retos individuales de liderazgo relacionados al trabajo y pídales prepararse para esto. Pídales reflexionar individualmente (basado en algunas preguntas guía que usted provea) e invítelos a realizar entrevistas con superiores, compañero/as de equipo o colegas. También, pídales traer materiales creativos tales como fotografías, revistas, y otras cosas para presentar sus retos de liderazgo. Puede inclusive invitar a los/las participantes a hacer “investigación de campo” usando una cámara, y tomar fotos de los lugares y gente que ejemplifiquen sus retos de liderazgo.

Use las siguientes preguntas (o similares) para el correo:

1. Por favor reflexione sobre las siguientes preguntas y tome notas que traerá al curso:
 - ¿Cuáles son los retos de liderazgo (1-3) más importantes que enfrento en mi trabajo en este momento?
 - ¿Cuáles son los retos de liderazgo (1-3) más importantes que mi organización enfrenta en este momento, desde mi punto de vista?
 - ¿Cuáles son los retos más importantes (1-3) que mi país está enfrentando en este momento?

2. Conduzca dos entrevistas de alrededor de 30 minutos, una con su superior y otra con un o una colega (par) en su organización sobre las siguientes preguntas:
 - ¿Cuál es el reto más importante que su organización está enfrentando en este momento?
 - ¿Cuál es su objetivo más importante? Por favor escuche las respuestas que reciba cuidadosamente y con la mente abierta. Durante y/o inmediatamente después de la entrevista, escriba las respuestas más importantes que recibió.
3. Tome fotos de su espacio de trabajo, organización y/o ciudad que ilustre sus retos de liderazgo individuales relacionados al trabajo, o los retos que su organización o país enfrentan. Imprímalas y tráigalas al curso. Busque revistas, periódicos o hoja informativas de su país y traiga imágenes que ilustren los retos de liderazgo que su país encara. Sea creativo, traiga cualquier cosa que crea que represente sus retos personales de liderazgo, los de su organización o país, y que usted pueda usar para crear un mapa de retos. Se le invita a presentar retos, pero también éxito e impacto positivo que experimente actualmente en su contexto laboral. No hay un número fijo de imágenes u otros materiales que necesite traer. Solo dé un paseo, sea creativo y traiga cualquier cosa que le parezca relevante.



Proceso

Paso 1 Trabajo Individual (60 minutos)

Los y las participantes crean un mapa personal de sus retos de liderazgo individuales, creando una hoja grande de papel. Escriben su nombre en la mitad del papel. Alrededor de su nombre pegan fotos, ilustraciones y textos que representen y visualicen sus retos de liderazgo individual. Deben enfocarse en imágenes, pero también pueden incluir palabras o texto. Deben empezar con sus retos individuales relacionados al trabajo, luego los de su organización o país también pueden ser integrados.

Paso 2 Intercambio de los participantes en grupos de colegas (30 minutos)

Cada participante presenta su poster por 5 minutos y posteriormente las otras personas hacen preguntas sobre los retos de liderazgo principales/preguntas principales.

Paso 3 Definiendo el reto de liderazgo principal (15 minutos)

Después del intercambio en el grupo de pares, cada participante reflexiona nuevamente y trata de formular sus retos de liderazgo principales o preguntas principales, usando frases como “Mi reto de liderazgo principal es...”, “Mi pregunta es, ¿cómo puedo...?” Pida a los y las participantes escribir sus retos principales o preguntas visiblemente en el mapa.

Paso 4 Presentando (45 minutos)

Todos los mapas/afiches son colocados en las paredes. Cada participante presenta su nombre, sus retos de liderazgo y/o preguntas principales. Entonces los y las participantes se pasean por la sala y conversan sobre sus retos principales.



Principios de Éxito

Recorra al poster durante el curso / Revise los resultados de aprendizaje con ayuda del curso.

- Si los diarios de aprendizaje son usados en el curso, los y las participantes deben considerar su mapa para la definición de metas personales de aprendizaje/competencia.
- Si la gente quiere discutir sus retos con los entrenadores y las entrenadoras, deben utilizar sus posters/ mapas. A la mitad del curso o al final, las personas deben revisar sus imágenes: ¿Han trabajado ya en sus retos principales? ¿Han aprendido algo que les ayude a trabajar en sus retos de liderazgo personales? ¿Qué más se debe hacer en el futuro?
- Diferencie entre retos de liderazgo y gestión (retos adaptativos versus técnicos)
- Asegúrese de que los y las participantes no se sienten presionado/as por el tiempo, especialmente aquellos/las que cuenten con menos fluidez en la lengua del taller.
- El intercambio de los y las participantes (paso 2) es especialmente fructífero si los grupos de pares se componen de personas diversas que ofrezcan una amplia gama de perspectivas.
- Los pósters también se pueden utilizar (en este momento o más adelante en el viaje de liderazgo) para una conversación específica sobre los temas de género y diversidad y su importancia para el liderazgo, por ejemplo mediante el intercambio sobre las similitudes y diferencias entre los retos de liderazgo que enfrentan las personas como resultado de ser mujer u hombre o una persona de otra identidad de género; tener un trasfondo específico, etc.



Fuentes y lecturas sugeridas

(Desarrollado por Impuls: Agency for Applied Utopianism {Agencia de Utopismo Aplicado})

4 Explorar el Marco de Competencias de Liderazgo



Breve descripción

La herramienta es una exploración intensa del Marco de Competencia de Liderazgo de la AIZ, presentado a detalle en la parte uno de esta caja de herramientas. Los y las participantes reflexionan y comparten qué competencias del marco tienen significado para ellos y ellas a nivel personal.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

Explorar el Marco de Competencia de Liderazgo de AIZ, permite a la gente entender la idea del desarrollo liderazgo basado en competencias y valores y definir sus metas personales de competencia.

Quienes participan:

- Se familiarizan con el Marco de Competencia de Liderazgo
- Exploran las diferentes competencias y su relevancia en la vida personal
- Identifican metas individuales de aprendizaje/ metas de desarrollo de competencias



Participantes y lugar

Los y las participantes trabajan en grupos de 4 a 6 personas. Cada grupo se ubica o sienta alrededor de un poster sobre la mesa. Todos los grupos se ubican en esquinas diferentes de la misma sala.



Tiempo

Se necesitan 2 horas al inicio del Viaje para explorar el Marco de Competencia (comparar Paso 1 y 3) Si el marco de competencia se revisa al final del Viaje, se requiere otra hora (Paso 4).



Materiales

- PowerPoint o rotafolios para la presentación de la idea del Marco de Competencias.
- Manuales impresos completos del Marco de Competencias para cada participante o Diario de Aprendizaje (incluyendo el Marco de Competencias)
- Cuatro afiches grandes visualizando diferentes “paisajes de liderazgo” (representando las cuatro áreas de competencias más el núcleo del líder). Pueden ser visualizadas como montañas, llanos, bosques, océanos, etc.
- Pequeñas tarjetas (de moderador) con competencias específicas del marco (compare la parte dos) escritas en ellas (una competencia específica por tarjeta)



Referencias

Mapeo de Retos de Liderazgo Personal, Diario de Aprendizaje, Evaluación/Monitoreo de Resultados de Aprendizaje.



Preparación

Preparar una presentación de la idea y el contenido del Marco de Competencias de Liderazgo del AIZ en PowerPoint o rotafolio. Use la información de la parte 1 y 2 en esta caja de herramientas para ello. Prepare cuatro mesas para pequeños grupos de 4 a 6 participantes para que se sienten o trabajen alrededor de ellas. Coloque afiches en las mesas o (si no cuenta con ellas) sobre el piso. En cada poster, visualice un “paisaje” de liderazgo representando las cuatro áreas de competencias y el núcleo del líder. Escriba abajo las competencias específicas listadas “diversidad”, “cooperación”, “transformación” e “innovación” y el “núcleo del líder” (vea la parte I en Marco de Competencia de Liderazgo) en pequeñas tarjetas y colóquelas en el “paisaje” correspondiente (grupo de competencias).



Proceso

Paso 1 Introducción (15 minutos)

Presente el término competencia, la idea del Marco de Competencia de Liderazgo, cómo se aplica en un Viaje de Liderazgo y cómo se desarrolla dinámicamente (ver parte 1 y 2 de esta caja de herramientas). Use visualización (por ejemplo un rotafolo o PowerPoint). Pregunte si los y las participantes tienen dudas sobre la idea básica.

Paso 2 Discutir Marco de Competencia (60 minutos)

Los y las participantes se dividen en pequeños grupos de 4 a 6. Cada grupo va a una mesa con los afiches preparados. Durante 15 minutos los grupos discuten las competencias y preguntas en la mesa. Después cambian de mesa, y así seguido, hasta que después de una hora cada grupo haya visitado y discutido cada grupo de competencias y el núcleo del líder.

Paso 3 Priorización individual de competencias y compartir con el grupo (10 + 20 min)

Las personas escriben para ellas mismas cuales competencias consideren más importantes en su trabajo actual y vida privada. El grupo completo se reúne para compartir esta exploración del Marco de Competencias, se retoman las discusiones y preguntas de los grupos pequeños. Los y las participantes también son invitadas/os a compartir qué competencias eligen como las más importantes para ellas/os mismas/os. Como conclusión, el facilitador o la facilitadora señala que al final del Viaje de Liderazgo el grupo revisará el marco de competencia para sugerir modificaciones.

Paso 4 Reflexión al final de la Viaje de Liderazgo (30 minutos + 15 minutos)

Los y las participantes se dividen en pequeños grupos y discuten los grupos de competencias y la condición interna: ¿Es esta selección de competencias suficiente? ¿Faltan algunas competencias? ¿Algunas competencias son innecesarias? Algunas perspectivas de las discusiones son presentadas en la plenaria y los resultados visualizados para que el Marco de Competencia de Liderazgo de AIZ pueda ser actualizado antes del siguiente Viaje de Liderazgo.



Principios de éxito

- Lea cuidadosamente la parte 1 y 2 de esta caja de herramientas para explicar la idea y el proceso de trabajar con el Marco de Competencia de Liderazgo.
- Revise y modifique el Marco de Competencia después de cada viaje, basado en la retroalimentación y sugerencias del grupo, para conservar una herramienta dinámica y viva en lugar de un marco fijo.
- Puede invitar a reflexionar sobre el marco desde diferentes perspectivas: ¿El marco y las competencias seleccionadas representan las perspectivas de las mujeres, los hombres y/o personas de otras identidades de género, de diferentes partes del mundo, diferentes religiones, orientaciones sexuales...? ¿Qué otra diversidad está representada en el grupo, y ella está representada por las categorías elegidas? ¿Qué competencias podrían estar faltando?



Fuentes y lecturas sugeridas

Parte I y II de esta caja de herramientas

5 Río de la Vida



Breve descripción

“Río de la vida” es una herramienta que ayuda a los y las participantes a conocerse mutuamente compartiendo eventos importantes en sus vidas profesionales y privadas. Las personas dibujan su “río de la vida” en rotafolios, y los presentan a los otros.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

- Los y las participantes reflexionan sobre experiencias positivas importantes e influencias, retos y puntos clave en sus vidas.
- El ejercicio invita a la gente a compartir tanto sus historias personales como profesionales, dejando en claro que ambas son importantes para el desarrollo del liderazgo
- Revela el potencial y la diversidad de un grupo así como paralelos entre historias individuales.
- A nivel de grupo, ayuda a los y las participantes a construir confianza.



Participantes y lugar

Este ejercicio puede ser hecho en grupos de cualquier tamaño. Divida a los y las participantes en varios grupos pequeños de cuatro hasta un máximo de ocho participantes. Entre más grandes sean los grupos, menos tiempo tendrá cada individuo para presentar su río de la vida. El lugar debe permitir trabajar a pequeños grupos en las esquinas o salas separadas. Si tiene suficiente espacio en las paredes, invite a las personas a colgar sus posters en la pared después de completar el ejercicio.



Tiempo

Alrededor de 90 a 180 minutos



Materiales

Papel rotafolio y bolígrafos para dibujar. Opcionalmente papel de colores, bolígrafos de colores, revistas, tijeras, pegamento.



Referencias

Mapeo de Retos de Liderazgo Personales.



Preparación

Es útil para usted dibujar su propio río de la vida como preparación para este ejercicio. Prepare la sala, asegurándose de que las personas tienen espacio suficiente para dibujar sus imágenes, ya sea en mesas o paredes, o, si es adecuado para el grupo, en el piso. Una atmósfera agradable y acogedora motivará a los y las participantes a compartir más de sus historias. Si usted forma varios grupos pequeños, revise dónde pueden trabajar tranquilamente (esquinas, salas separadas)



Proceso

Paso 1 Introducción (5-10 minutos)

Invite a los y las participantes a reflexionar sobre su historia de vida (incluyendo infancia y adolescencia) hasta este momento y compartirlo con el grupo, usando la imagen de un río para su historia de vida. ¿Cuáles fueron momentos importantes y quizá de transformación, encuentros y experiencias en la vida? ¿Cuándo emergió algo nuevo, cuándo murieron las cosas viejas? El río es un fuerte símbolo en muchas culturas, y las personas consideran como muy natural la reflexión sobre sus vidas usando esta metáfora.

Paso 2 Los y las participantes dibujan “Ríos de la vida” (15-30 minutos)

Pida a cada participante tomar papel y pluma y dibujar su “río de la vida”. (Puede proporcionarles más materiales para un enfoque más creativo y colorido. Los y las participantes pueden también incluir materiales que hayan traído de casa tales como fotos o tarjetas de negocios). Puede dar a los y las participantes más tiempo para crear su río. Esto puede profundizar el nivel de reflexión personal.

Paso 3 Comparta “ríos” (5-15 minutos por participante)

Los y las participantes presentan sus ríos, ya sea en el pleno o en pequeños grupos, dependiendo del tamaño de los grupos y el tiempo que destine. Las otras personas pueden hacer preguntas para un mejor entendimiento, pero debe evitar la discusión.

Paso 4 Cierre (5-10 minutos)

Como cierre, agradezca a toda la gente. Puede resaltar la cantidad de experiencia en la sala (por ejemplo la suma de la experiencia de vida de los participantes o lugares en que los participantes hayan vivido o trabajado...). El resultado puede ser impresionante.

Variación fortaleciendo el elemento de “aprovechar la diversidad”

Esta variación debe utilizarse preferiblemente en el contexto de “Explorar el Mundo Interior”, ya que se invita a los y las participantes a compartir experiencias muy personales.

Representa en su forma original una ‘herramienta de diversidad’, ya que revela el potencial y la diversidad de un grupo, así como similitudes entre las historias de los y las participantes.

El enfoque en ‘diversidades y similitudes’ entre los y las participantes se puede fortalecer si se invita a la gente a reflexionar primero sobre sus historias de vida y escribirlas (paso 1 y 2), y luego se invita a revisar sus historias con enfoque especial en diferentes aspectos de diversidad (género, religión / creencias, país y región del mundo, la educación, etc.):

- ¿Cómo esas dimensiones influyen en sus vidas, sus posibilidades, o cómo se imponen límites?
- ¿Cómo esas categorías influyeron e influyen en sus vidas profesionales como líderes?
- ¿Cómo esas categorías y experiencias influyeron e influyen en sus percepciones del mundo?

Si la herramienta se amplía de esta manera, es muy importante:

- Proporcionar mucho más tiempo para el ejercicio,
- Proporcionar un entorno seguro y de confianza, como las historias de los y las participantes pueden ser dolorosas y pueden evocar emociones profundas en las personas que comparten sus historias, así como en las personas que escuchan las historias.

En esta variación es posible, por tanto, utilizar la herramienta más adelante durante el Viaje. Se pueden también repasar los carteles originales para tomar una mirada más profunda a las dimensiones de la diversidad y cómo estas han influido y seguirán influyendo en las vidas y percepciones del mundo de los y las participantes.



Principios de éxito

Demuestre a los y las participantes cómo pueden dibujar el río.

- Los afluentes significan experiencias importantes o influencias tales como personas, libros, educación, eventos.
- Los rápidos indican cambios y tiempos difíciles, posiblemente experiencias de aprendizaje importantes.
- El flujo del río puede ser usado también como metáfora. Puede girar, volverse estrecho, ensancharse...

motive a los participantes a usar su imaginación para jugar con la metáfora.

Recuerde a los y las participantes que se les pedirá compartir su historia con otros/as participantes, y que deben compartir sólo aquello con lo que se sientan cómodos al compartir.



Fuentes y lecturas sugeridas

Adaptado del ejercicio “Rivers of life” de Ziad Moussa, iied tips for trainers

<http://pubs.iied.org/G02828.html>

Variación desarrollada por Christine Blome

6 Diario de Aprendizaje



Breve descripción

Un diario de aprendizaje mejora el aprendizaje auto-dirigido. Los diarios de aprendizaje varían de formatos abiertos, no estructurados a formatos cerrados para monitorear metas de aprendizaje predefinidas. Esta versión forma una síntesis ya que incluye la definición de metas de aprendizaje individuales y su monitoreo, así como una reflexión abierta sobre los resultados de aprendizaje no esperados. Como está diseñada para el contexto de un Viaje de Liderazgo, tiene el carácter de un diario de viaje, guiando el proceso de aprendizaje personal.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

El uso regular de un diario apoya el proceso de aprendizaje individual, maximiza los resultados de aprendizaje y adicionalmente fortalece la habilidad de auto-reflexión, la cual es esencial para el desarrollo de competencias.

Los diarios de aprendizaje ayudan a:

- Reflexionar en experiencias de aprendizaje individuales identificando estrategias personales
- Identificar fortalezas personales y áreas de crecimiento así como preferencias personales, valores, tendencias y reacciones emocionales a actividades de aprendizaje
- Fortalecer la competencia de la propia gestión
- Evaluar el aprendizaje y resultados de desarrollo de entrenamientos o cursos
- Intercambiar con compañeros y compañeras percepciones diferentes de actividades conjuntas
- Ajustar y mejorar el diseño del curso dando retroalimentación a los/las facilitadore/as
- Facilitar la integración de la teoría y aplicación práctica en el campo laboral



Participantes y lugar

Un diario de aprendizaje es usado individualmente y puede ser aplicado en cualquier ambiente. Requiere de una introducción, puede haber momentos para el intercambio de resultados de aprendizaje en reuniones semanales, y necesita haber evaluación al final del curso. Si los y las participantes tienen poca experiencia en el aprendizaje auto-dirigido, “entrenadores y entrenadoras del proceso de aprendizaje” pueden ofrecer ayuda.



Tiempo

La introducción de la herramienta de diario de aprendizaje puede variar de 1.5 horas (si los y las participantes tienen experiencia con el aprendizaje auto-dirigido) a 3 horas (si los y las participantes no han experimentado este tipo de aprendizaje, y son guiados por entrenadores o entrenadoras del proceso de aprendizaje). El diario de aprendizaje es usado diariamente por los individuos, usualmente en su tiempo privado después del curso. Asegúrese de dar tiempo para la evaluación de medio término y compartir (alrededor de 1 hora) y una evaluación final al terminar el curso (alrededor de 1.5 horas).



Materiales

- Diarios de aprendizaje preparados para la introducción
- Hojas informativas preparadas para la introducción
- Literatura sobre liderazgo y otros temas relevantes para crear un “panorama de aprendizaje” para la introducción.
- Bolígrafos (para la introducción)



Referencias

Explorar el Marco de Competencia de Liderazgo.

Para el intercambio de resultados de aprendizaje: trabajo en grupos de colaboradores, entrenamiento de colaboradores.



Preparación

- Prepare los diarios de aprendizaje por adelantado. ¡Esto toma tiempo!
- Prepare la introducción al método, mostrando aspectos básicos en un PowerPoint o rotafolio.
- Prepare una mesa de libros donde los y las participantes puedan encontrar el marco de competencia de liderazgo, posibles metas de aprendizaje, el diseño del curso así como libros sobre aprendizaje auto-dirigido, liderazgo y otros temas relevantes.
- Si coaches ayudan a las personas a llenar las primeras páginas del libro, reúnalos/las por adelantado. Asegúrese de que haya espacios tranquilos para el trabajo de coaches con participantes.



Proceso

Paso 1 Introducción al diario de aprendizaje (40-60 minutos)

- Explique brevemente la idea general y propósito de un diario de aprendizaje (use PowerPoint o rotafolio)
- Presente el Marco de Competencias de liderazgo y explique cómo ofrece un rango de metas de aprendizaje de las que los y las participantes pueden elegir áreas de enfoque o concentración a través del curso.
- Entregue los diarios de aprendizaje a los y las participantes.
- Vaya a través de los diarios, página por página, con la gente. Explique a detalle lo que se debe hacer en cada página. Asegúrese de que haya tiempo suficiente para preguntas, especialmente si los y las participantes no son experimentados en el aprendizaje auto-dirigido.

Paso 2 Los y las participantes llenan las primeras páginas del libro, opcionalmente con la ayuda de entrenadores y entrenadoras (60-120 minutos)

- Los y las participantes eligen un lugar donde puedan trabajar individualmente con su libro y empezar a contestar las preguntas. Si tienen dificultades, pueden intercambiar en parejas o grupos pequeños, o pueden pedir ayuda al facilitador/la facilitadora o coaches para definir sus resultados de aprendizaje deseados.
- Opción A (si hay varios facilitadores/as): Los/las participantes trabajan solos o en pequeños grupos. Para esto, el/la facilitador/a o entrenadores/as adicionales pueden ayudar a las personas si se requiere. Si elige esta opción, prepare un poster indicando periodos de tiempo para sesiones individuales con el/la facilitador/a o coach, que pueden aprovechar los/las participantes si así lo desean.
- Opción B (si sólo hay un/a facilitador/a): Las personas trabajan solas o en pequeños grupos si tienen dificultades. Después de 45 minutos se reúnen nuevamente con todo el grupo y comparten sus preguntas y dificultades. Por 15 minutos, la persona que facilita contesta preguntas generales. Entonces las personas trabajan nuevamente de manera individual por 30 minutos.

Paso 3 Uso diario del diario de aprendizaje (5 minutos a 1 hora, dependiendo de las necesidades de las personas)

Se les aconseja a los y las participantes trabajar durante su propio tiempo. Después de haber definido las metas de aprendizaje personal, cada participante puede decidir si él o ella quiere enfocarse en monitorear progreso en metas de aprendizaje definidas usando los indicadores definidos, o si quiere usar el diario de una manera más abierta y exploratoria escribiendo lo que sea que se le viene a la mente.

Paso 4 Evaluación de medio término, evaluando experiencias (60 minutos)

- Ofrezca a las personas la posibilidad de intercambiar puntos de vista sobre el uso de su libro y sus experiencias regularmente.
- Opción A (si hay varios facilitadores/as o coaches): ofrezca la posibilidad de intercambio individual con los/las coaches personales. ¿Cómo trabajaron las personas con los libros? ¿Qué tan lejos llegaron en alcanzar sus metas de aprendizaje? ¿Cuáles fueron las estrategias de aprendizaje útiles o exitosas? ¿Qué estrategias fueron menos útiles? ¿Los y las participantes todavía tienen las mismas metas o quieren definir nuevas metas de aprendizaje?
- Opción B (si sólo hay un/a facilitador/a o si quiere motivar el intercambio en el grupo): permita que la gente discuta las mismas preguntas en grupos. Al final del intercambio deje a los y las participantes reunirse y hablar de sus experiencias.

- Opción C: combine la opción A y B permitiendo primero que los/las participantes compartan sus reflexiones con los/las facilitadores/as y después pidiendo a los/las participantes continuar el intercambio en pequeños grupos.

Paso 5 Evaluation at the end of the course (90 minutes)

- Haga lo mismo que en el paso 4. Permita que los/las participantes compartan además, ideas sobre cómo quieren lograr la transferencia a su trabajo diario.
- Si hubiera coaches al inicio del diseño del curso (pasos 1 y 2), deje que los/las participantes compartan sus experiencias con los mismos coaches y nuevamente al final del curso.



Principios de éxito

- Explique cuidadosamente la meta, idea y el proceso de aprendizaje auto dirigido, ya que puede diferir mucho de las experiencias previas y las expectativas de los/las participantes.
- Explique que aunque el curso sea diseñado para motivar competencias particulares, es importante que cada participante defina sus metas de aprendizaje individuales.
- A través del curso, revise cómo los y las participantes estén llevando sus diarios de aprendizaje. Ofrezcales entrenamiento individual o retroalimentación si se requiere.
- Anime a la gente a trabajar en su lengua materna si quieren. Si tienen compañeros/as que hablen el mismo idioma, anímelos/las a ayudarse con la traducción. Tenga cuidado, que haya tiempo suficiente para cada participante a expresarse, independientemente de su nivel de capacidades lingüísticas.
- Tenga en cuenta que los/las participantes cuentan con diferentes niveles de experiencia y competencia con el aprendizaje auto-dirigido. Asegúrese de apoyar a la gente adecuadamente, por ejemplo, con coaches de aprendizaje.
- Las personas aprenden de manera diferente. Asegúrese de apreciar y valorar esta diversidad. Considere la posibilidad de dedicar tiempo a una conversación sobre diferentes estilos de aprendizaje, ya que es a menudo muy aleccionador.



Fuentes y lecturas sugeridas

- Hübner, S., Nückles, M. & Renkl, A. (2006). Prompting cognitive and metacognitive processing in writing-to-learn enhances learning outcomes. En R. Sun, N. Miyake & C. Schunn (Eds.), *Proceedings of the 28th Annual Conference of the Cognitive Science Society* (pp. 357-362). Mahwah: Erlbaum.
- Nelson, N. (2001). Writing to learn: One theory, two rationales. En P. Tynjälä, L. Mason & K. Lonka (Eds.), *Writing as a learning tool. Integrating theory and practice* (pp. 23-36).
- Pintrich, P.R. (2000). The role of goal orientation in self-regulated learning. En M. Boekaerts, P. R. Pintrich & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (pp 451-502). San Diego, CA: Academic.
- Tynjälä, P., Mason, L. & Lonka, K. (2001). Writing as a learning tool: An introduction. En P. Tynjälä, L. Mason & K. Lonka (Eds.), *Writing as a learning tool. Integrating theory and practice* (pp. 7-22) Dordrecht: Kluwer Academic Press.

Manual-Contenido de un Diario de Aprendizaje

Usted puede usar este texto y las siguientes preguntas para su diario de aprendizaje:

Parte 1 Definición de sus metas de aprendizaje personales

Introducción / invitación:

Este diario de aprendizaje está especialmente diseñado para usted para ayudarle a maximizar sus resultados de aprendizaje individual del curso. Las preguntas y tareas le guiarán en definir metas de aprendizaje personal y reflexionar y monitorear su proceso de aprendizaje durante el curso y posteriormente, de regreso en su ambiente laboral.

Debido a que el aprendizaje y el desarrollo de competencias son actividades auto-dirigidas, usted es el único gestor de su proceso de aprendizaje. Su diario es un documento personal y privado que sólo será usado por usted y leído por usted mismo/a. Sin embargo, siéntase siempre invitado/a a hablar sobre su contenido con sus facilitadores/as, coaches o con otros/as participantes.

Aquí hay algunas preguntas ejemplo que puede usar para el diario de aprendizaje:

1. Observando los retos de liderazgo específicos de su lugar de trabajo, ¿qué competencias se requieren?
2. ¿Qué otros aspectos encuentra importantes para ser un/a buen/a líder? Déjese inspirar por grandes líderes en tiempos pasados y actuales.
3. Fuera de los aspectos mencionados antes, defina sus siete competencias personales más importantes para ser un/a líder exitoso/a. Trate de usar términos del Marco de Competencias de liderazgo. Si las competencias que usted encuentra como más relevantes aún no hacen parte de este Marco, agréguelas. Si necesita ayuda, solicítela a su facilitador/a o coach.
4. Ahora estime por favor su propio nivel para las siete competencias establecidas. Use una escala de 1 (no desarrollada hasta ahora) hasta 10 (totalmente desarrollada).
5. En el siguiente paso defina tres competencias prioritarias que quiera mejorar en su Viaje de Liderazgo. Cuando seleccione estas tres competencias prioritarias, un buen indicador puede ser el nivel de emoción, curiosidad e ilusión que crea cierta competencia en usted.
6. Ahora le pedimos definir sus 3 metas de aprendizaje más concretamente

7.1. Primera meta de competencia:

7.1.1. Para el final del curso habré mejorado la competencia:

7.1.2 Esta competencia juega un rol importante en mi vida laboral porque:

7.1.3 Mejorar esta competencia significa concretamente: Puedo/Voy a ser capaz de:

(Por favor formule los indicadores para mostrar cómo ha mejorado la competencia)

7.1.4 Me daré cuenta de haber alcanzado mi meta cuando vea que ...

7.1.5 Mis colegas o mi jefe se darán cuenta de que he mejorado mi competencia cuando/si:

7.1.6 Puedo hacer lo siguiente para alcanzar esta meta:

7.1.7 ¿Necesito apoyo adicional de mis facilitadores/as de curso para alcanzar mi meta (mayor literatura, etc.)? Si es así, ¿Qué necesito?

7.2 Para la segunda y 7.3 para la tercera meta de aprendizaje, 7.4 para la cuarta, use las mismas preguntas que en 7.1

Part 2 Reportando diariamente

Ahora el proceso con el diario inicia. Para cada día del curso le ofrecemos algunas preguntas y páginas libres para sus notas personales. Usted puede usar su espacio libre en su propia manera personal. Por ejemplo, puede tomar nota de aspectos importantes del curso que quiera recordar, puede monitorear sus resultados de aprendizaje o escribir cosas que sean nuevas para usted o le hayan inspirado. Puede escribir cosas que le vengán a la mente repentinamente aún si no están conectadas con el contenido del curso. Esto también puede ser en forma de poema, un dibujo, ¡cualquier cosa que funcione para usted está bien!

Día uno: Fecha

Lo que he aprendido hoy: ¿sobre el contenido del curso, sobre liderazgo, sobre mí mismo, sobre un/a colega y sobre el grupo? ¿Qué aspectos son tan importantes para mí que quiero recordarlos?

¿Qué me ha inspirado, sorprendido, molestado y/o agradado hoy? ¿Por qué?

¿Qué nuevas preguntas me llegan hoy? ¿En qué aspectos quiero trabajar más (durante el curso y posteriormente)?

(Deje unas páginas para notas)

Día dos, tres, ... (mismas preguntas)

7 Monitoreo de los Resultados de Aprendizaje y Evaluación del Curso



Breve descripción

El monitoreo de los resultados de aprendizaje y la evaluación del curso es una reflexión diaria, semanal y/o final hecha por los y las participantes sobre lo que han aprendido en el curso.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

El monitoreo regular de los resultados de aprendizaje y la evaluación del diseño del curso apoya el proceso de aprendizaje individual, maximiza los resultados de aprendizaje y adicionalmente fortalece la habilidad de auto reflexión, la cual es esencial para cualquier desarrollo de competencias.

Quiénes participan:

- Reflexionan sobre las experiencias de aprendizaje individuales y colectivas
- Fortalecen la competencia de auto-reflexión y auto-gestión
- Aprenden que pueden influenciar el curso dando retroalimentación a los/las facilitadores/as



Participantes y lugar

El monitoreo y la evaluación pueden ser realizados individualmente, en grupos pequeños y en el grupo completo. Puede ser hecho por 1 a 100 participantes. No hay requisitos especiales en términos de espacio.



Tiempo

Monitoreo y evaluación diario: 15-30 minutos (compare el Paso 1)

Monitoreo y evaluación semanal: 45 minutos (compare el Paso 2)

Monitoreo y evaluación final: 60 minutos (compare el Paso 3)



Materiales

Preguntas: escritas en los diarios de aprendizaje, en rotafolios u hojas de evaluación. Papeles, bolígrafos.



Referencias

Diario de Aprendizaje, Mapeo de Retos de Liderazgo Personales



Preparación

Prepare las preguntas en el diario de aprendizaje, en un rotafolio o prepare una hoja de evaluación para cada individuo.



Proceso

Paso 1 Reflexión diaria individual

Permita a los y las participantes reflexionar y monitorear sus resultados de aprendizaje diariamente, ofreciéndoles algunas preguntas en el diario de aprendizaje o en una hoja. Esto se hace individualmente ya sea en el curso o posteriormente. Puede encontrar ejemplos de preguntas en la herramienta “diario de aprendizaje”.

Paso 2 Evaluación/monitoreo semanal (1.5 horas)

Haga al menos una sesión de medio término para monitorear y evaluar. Si tiene un curso de dos semanas, hágalo una vez, si tiene un curso más largo, haga varias sesiones.

Entregue una hoja de papel a cada participante y permítales llenarla anónimamente por 10 minutos. Si un diario de aprendizaje es usado en el curso, invítelos también a revisar sus diarios de aprendizaje. Señale que los papeles son anónimos, para que las personas no escriban sus nombres en ellos.

Ejemplos de preguntas:

- Parte A: Monitoreando los resultados de aprendizaje

¿Qué ha aprendido en la primera mitad del curso (o: la primera/segunda semana) sobre el contenido, liderazgo, usted mismo, un/a colega en el grupo? ¿Qué le ha sorprendido o inspirado especialmente?

- Parte B: Evaluación del diseño del curso/retroalimentación a los/las facilitadores/as:

¿Qué sesiones y métodos fueron más útiles o interesantes para usted? ¿Por qué? ¿Tiene retroalimentación para los/las facilitadores/as del curso, ya sea positiva o crítica? ¿Nos gustaría escuchar sus deseos, sugerencias y críticas!

Recoja las hojas en una caja anónima.

Por 40 minutos, permita a las personas compartir en sus grupos de pares sobre las impresiones y experiencias. Invíteles a compartir por 20 minutos sobre su aprendizaje y 20 minutos sobre su retroalimentación sobre el diseño del curso. Invíteles a discutir en qué grado han alcanzado sus metas de aprendizaje originales y sobre lo que le fue útil para alcanzarlas y lo que tal vez aún falte.

Por 30-60 minutos deje que los pequeños grupos presenten su retroalimentación básica a todo el grupo (máximo 5 minutos por grupo pequeño). Invíteles a presentar (voluntariamente):

1. ¿Qué tan lejos llegaron los/las participantes en alcanzar sus metas de aprendizaje hasta ahora?
2. ¿Cuáles fueron las 3 sesiones más útiles o interesantes, y por qué? ¿Hubo un consenso al respecto o las percepciones difirieron?
3. ¿Cuáles 3 sesiones no fueron útiles/interesantes, y por qué? ¿Hubo un consenso al respecto o las percepciones difirieron?
4. ¿Qué deseos tienen los participantes respecto al diseño del curso?

Tome notas sobre los puntos más importantes. También, después de la sesión, lea las hojas cuidadosamente y use la retroalimentación para evaluar el diseño del curso: ¿está en el camino correcto? ¿Tiene que adaptar algo en el plan para la segunda mitad/siguiente semana del curso?

Paso 3 Evaluación final (1.5 horas)

Al final del curso haga una evaluación final, usando el mismo método que para la evaluación semanal.

Puede agregar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las 3 a 5 cosas más importantes que ha aprendido en el curso, y cómo las aprendió? ¿Qué sesión, experiencia, momentos o elementos fueron cruciales para este aprendizaje?
2. ¿Qué otras cosas quiere aprender cuando regrese a casa?
3. ¿Qué consejo en general daría para la creación del siguiente Viaje de Liderazgo?

Si quiere evaluar el Marco de Competencias de liderazgo y el desarrollo de competencias de los y las participantes, puede agregar las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo evaluaría el Marco de Competencias de liderazgo? ¿Hay alguna competencia que crea menos necesaria? ¿En cambio faltan otras competencias importantes?
2. ¿Cómo mejoró el curso sus competencias tal como se definieron en el Marco de Competencia de liderazgo?
- 3.

Aquí puede crear una tabla de opción múltiple donde los y las participantes puedan seleccionar para cada competencia si:

- No desarrollaron la competencia más
- La desarrollaron un poco
- La desarrollaron bastante
- No saben si la desarrollaron
- No encuentran la competencia necesaria o útil.

**Principios de éxito**

- Asegúrese de que el monitoreo y la evaluación pueden ser hechos anónimamente, de otra manera los y las participantes no serán honestos al llenar las hojas.
- Asegúrese de que usa la retroalimentación proporcionada para evaluar y adaptar su diseño del curso y que los y las participantes se den cuenta de esto.
- Si decidió no adaptar el curso a las retroalimentaciones, explique cuidadosamente por qué.

**Fuentes y lecturas sugeridas**

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, www.jcsee.org

American Evaluation Association, www.eval.org

Earl, Sarah et al. (2002): Outcome Mapping. Building Learning and Reflection into Development Programs

Quinn Patton, Michael (2008): Utilisation-Focused Evaluation

Ejercicio Adicional: “El Hilo Conductor del Día”

Invite a los y las participantes - especialmente durante un viaje de una semana - a formar grupos de pares que comienzan todos los días con la “representación” del hilo conductor del día anterior. Ya sea como un programa de noticias, un juego de imitación, una sesión de karaoke, una comedia stand-up o programa concurso, la fantasía de los y las participantes parece ser casi infinita cuando se trata de recrear los aprendizajes del día anterior. Dependiendo de la dinámica de grupo, los/las facilitadores/as mismo/as pueden iniciar como ejemplo a seguir realizando el primer hilo del día. Esta manera de integrar a todas las personas en contribuir con sus talentos de desempeño a los resultados del programa de aprendizaje tiene varios efectos: Es muy divertido para todo el mundo (sin ser siempre los facilitadores que rompen el hielo a partir del día) y da al grupo de colegas preparando el resumen la oportunidad de intercambiar los aprendizajes más importantes y compartir sus perspectivas con el resto del grupo. Se puede desarrollar un espíritu competitivo y amistoso entre los grupos, promoviendo un mayor dinamismo en el programa. También es una buena manera de dar la bienvenida a personas invitadas o las nuevas personas participantes a bordo. ¡Asegúrese de que tenga ingredientes adicionales útiles, como trajes y máscaras con usted y luego empieza el espectáculo!

Capítulo 2: Explorando el Mundo Exterior: Herramientas para la Observación y la Colaboración

8 Pensar desde los prejuicios – El típico (o la típica) Líder



Breve descripción

La herramienta 'Pensar desde los prejuicios' se ocupa de las construcciones de los roles de género en el contexto de liderazgo.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

La herramienta tiene como objetivo reflexionar sobre las construcciones de los roles de género y sus impactos.

Los y las participantes:

- Aprenden acerca de sus propias perspectivas sobre la manera en que los líderes o las líderes deben comportarse.
- Aprenden qué tipo de impacto tiene esto sobre el otro género.
- Aprenden acerca de la construcción de las identidades de género y sus impactos.



Participantes y lugar

12-30 participantes. Se necesitan dos salas.



Tiempo

60-90 minutos.



Materiales

- Dos cajas de zapatos
- Pegamento
- Bolígrafos



Referencias

Creación de diversos Grupos de Colegas, Mapear Retos del Liderazgo Personales, Río de la vida.



Preparación

Prepare cajas, bolígrafos, papel y ponga rotafolios en las dos salas con la frase "Una líder /un líder debe /debería..." como se describe en el "paso 1".

Para el proceso de reflexión (pasos 4 y 5) es útil prepararse para un grupo de reflexión sobre los temas de género y diversidad mediante la lectura de la parte I de la caja de herramientas.



Proceso

Paso 1 Reflexión sobre 'el otro grupo' (10-15 minutos)

Divida el grupo en dos grupos más pequeños por medio de la pregunta “¿Quién quiere trabajar en que género?”. Aquellos o aquellas que quieran trabajar en el grupo de ‘líderes femeninas’ se trasladan a una sala, y aquellos/las que quieran trabajar en el grupo de ‘líderes masculinos’ se trasladan a otra sala. Esto significa que podría haber grupos enteramente masculinos, enteramente femeninos, o mixtos, dependiendo de la elección de las personas. En el primer paso, todo el mundo escribe en una hoja de papel lo que piensa del ‘otro grupo’. Esto significa que la gente del grupo de ‘líderes femeninas’ escriben sus pensamientos acerca de los ‘hombres líderes’ y la gente del grupo ‘líderes masculinos’ escriben sus pensamientos acerca de las “mujeres líderes”. Las formulaciones deben ser: “Una / Un líder tiene que / debe / puede / no puede...; él (ella) debe ser / comportarse / actuar ... “ Las ideas también pueden incluir estereotipos. Una vez todo el mundo haya escrito sus ideas, se les invita a poner sus declaraciones escritas en la caja. Esta caja se entrega a continuación al otro grupo.

Paso 2 Reflexión sobre el 'propio grupo' (10-15 minutos)

En la segunda fase, los y las participantes escriben sus requisitos sobre ‘su grupo’ en un rotafolio. Las formulaciones deben ser las mismas: “Un / Una líder tiene que / debe / puede / no puede...; él (ella) debe ser / comportarse / actuar ... “

Paso 3 Comparación de las declaraciones (5 minutos)

Se abren las cajas en los pequeños grupos y se asignan las declaraciones del otro grupo a las declaraciones del propio grupo.

Paso 4 Reflexión en los pequeños grupos (15-30 minutos)

Los pequeños grupos comentan si están de acuerdo o no, y cómo esto influye en su trabajo como líderes.

Paso 5 Reflexión en todo el grupo (15-30 minutos)

Los dos pequeños grupos se reúnen y comparten sus percepciones.



Principios de éxito

- Prepárese sobre el tema de género y la diversidad, por ejemplo, mediante la lectura ‘Working Paper: Diversity and Gender in the GIZ/ AIZ-Leadership Approach’.
- Proporcione un entorno seguro y de confianza, ya que las experiencias de los y las participantes pueden ser dolorosas.
- Método similar: Otra forma de ilustrar cómo se construyen las identidades de género es trabajar con las imágenes de la siguiente manera. Esto funciona mejor en grupos pequeños. En el centro de la sala donde tiene lugar el taller, se presentan diversas imágenes de hombres y mujeres en los entornos de trabajo. Se invita a los/las participantes a elegir la imagen de una persona que para ellos representa ‘el típico líder masculino’ y la imagen que representa ‘la típica líder femenina’. Una vez elegidas las imágenes, se invita a los participantes a compartir sus percepciones y construcciones de género. Texto fuente: GLADT 2009



Fuentes y lecturas sugeridas

La herramienta es una adaptación del método “Denken in Kisten” (“pensar desde los prejuicios”), desarrollado por GLADT (GLADT 2009).

Blome, C., Pratsch H., Ruiz, C. y Erler, J. (2014) Working Paper: Diversity and Gender in the GIZ/ AIZ-Leadership Approach: Leadership for Global Responsibility. Theoretical Background and Practical Tools for Organisers and Facilitators. Bonn: GIZ. (Documento no publicado, puede recibirse vía AIZ y/o descargarse en www.giz.de/leadership-lab).

9 El/La Líder como Coach



Breve descripción

La herramienta “el/La Líder como Coach” combina varias técnicas básicas de comunicación, diálogo y entrenamiento.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

Los y las participantes entienden que el coaching es una actitud importante para el liderazgo ya que facilita a las personas/empleados/as a hacer más su potencial. Las personas entienden que aplicando técnicas de coaching, no necesitan ayudar o desarrollar a la gente, sino que equipan a la gente para ayudarles a desarrollarse ellos y ellas mismos/as.

Quienes participan ayudan a:

- Hacer preguntas poderosas
- Escuchar con “consideración positiva incondicional”
- Dar y recibir retroalimentación.



Participantes y lugar

Esta herramienta puede ser usada en grupos de diferentes tamaños. La sala debe ser lo suficientemente grande para que las personas participantes puedan tener un diálogo en parejas en un lugar silencioso.



Tiempo

Un total de 120 minutos.



Materiales

- Presentación en PowerPoint o rotafolios
- Un manual con las técnicas de coaching básicas
- Sillas para el diálogo en parejas



Referencias

Entrevista de Diálogo, Caminata de Diálogo, Ejercicio de Escultura



Preparación

Prepare la presentación (Rotafolio o PowerPoint), usando el manual para esta sesión como guía.



Proceso

Paso 1 Introducción (30 minutos)

- Dé la presentación (20 minutos, más 10 para preguntas).

Paso 2 Práctica (60 minutos)

- Invite a las personas a dividirse en parejas.
- Los primeros 20 minutos, la persona A practica las técnicas de entrenamiento/diálogo preguntando a la persona B sobre su percepción del curso hasta el momento (o cualquier otro tema). La persona A sólo pregunta y escucha con consideración positiva incondicional. Después de 20 minutos, la persona B da retroalimentación a la persona A (10 minutos).
- Las personas cambian roles y repiten el paso 2

Paso 3 Compartiendo (30 minutos)

En un círculo, pida al grupo compartir sus experiencias con cada uno: ¿qué fue útil, qué fue difícil? El facilitador o la facilitadora puede responder preguntas que hayan emergido durante la práctica.



Principios de éxito

Como facilitador/a, asegúrese que las personas entiendan e intenten aplicar las técnicas de coaching/diálogo (vea el manual) conforme sean capaces. Algunos aspectos importantes son:

- Intente entender la situación desde la perspectiva de su compañero/a de diálogo, no juzgue a su compañero/a.
- Escuche empática y generativamente.
- Enfóquese en el “qué” antes de preguntar “por qué”. Las preguntas por qué pueden hacer que la gente retroceda en su mente a donde justifican y califican. De retroalimentación positiva y reconozca lo que haya sido compartido.
- Disfrute el silencio. Algunas veces el mejor movimiento es decir y hacer nada. Bajar la velocidad puede ser la invitación para su compañero/a de abrirse al diálogo a hablar más desde su corazón y experiencia real.
- ‘Escuchar con una consideración positiva incondicional’ es especialmente relevante en un grupo diverso. Quienes faciliten pueden combinar este método con una contribución corta acerca del potencial de la diversidad basada en el ‘Working Paper on Diversity and Gender in the GIZ Leadership Approach’.
- Después de una contribución de unos 30 minutos, las personas pueden tener conversaciones en pequeños grupos sobre el significado de la diversidad en sus organizaciones de origen y en la vida diaria, y lo que podrían hacer para integrar la diversidad en sus contextos de vida.



Fuentes y lecturas sugeridas

David B. Peterson y Mary Dee Hicks (1996): *Leader as Coach. Strategies for Coaching and Developing Others.*

Susan Wright (2004): *The Leader as Coach, Creating High Performance in Change.*

Carl Rogers, (1961): *On Becoming a Person.*

Blome, C., Pratsch H., Ruiz, C. y Erler, J. (2014) *Working Paper: Diversity and Gender in the GIZ/ AIZ-Leadership Approach: Leadership for Global Responsibility. Theoretical Background and Practical Tools for Organisers and Facilitators.* Bonn: GIZ. (Documento inédito, se puede recibir a través de la AIZ y/o descargar en www.giz.de/leadership-lab).

Hoja de trabajo: El/la Líder como Coach

¿Qué es coaching?

- Coaching es el proceso de equipar a las personas con herramientas, conocimientos y oportunidades que necesitan para desarrollarse y volverse más eficaces.
- Los/las coaches no ayudan o desarrollan a la gente, sino equipan a la gente para que se ayuden y desarrollen ellas mismas.

¿Por qué el coaching es necesario para ser un buen líder?

- El éxito de una organización depende crucialmente en su habilidad de aprender. Las organizaciones sólo pueden aprender si los individuos que conforman sus partes son capaces de aprender y comunicarse eficazmente.
- El entrenamiento y el desarrollo personal se están volviendo más y más importantes debido a cambios importantes que las organizaciones y las personas encaran:
 1. El cambio inevitable
 2. La necesidad de adaptarse rápidamente a situaciones de cambio
 3. Los empleados quieren crecer
 4. La gente es la fuente del éxito de la organización
(Véase David B. Peterson y Mary Dee Hicks, 1996)

¿Cómo mejora sus habilidades como coach?

1. Sea consciente de quién es usted y desarróllese usted mismo

Susan Wright, presidenta de Coaching Project Inc., escribe:

“Primero, vea quién es como líder. El entrenamiento sucede de dentro hacia afuera. Tiene que ser consciente de quién es usted, cómo es percibido, cuáles son sus propias fortalezas y debilidades, y aprender y desarrollarse usted mismo antes de que pueda empezar a ayudar a otros a hacer lo mismo. Debe ser un modelo de lo que quiere ver en otros. (...) Enfóquese particularmente en sus competencias de inteligencia emocional, las habilidades centrales para el buen entrenamiento. ¿Es buenola escuchando? ¿Hace más preguntas que las respuestas que da? ¿Es paciente con los problemas de los individuos o salta a solucionar antes de siquiera haber escuchado la historia completa? ¿Da retroalimentación de forma regular a los miembros de su equipo para apoyar su desarrollo continuo? ¿Atiende los conflictos o prefiere mantenerlos debajo de la mesa? Cree su propio plan de desarrollo para tomar ventaja de sus fortalezas y trabajar en cualquier debilidad”. (Susan Wright, 2004)

2. “Consideración positiva incondicional” (Carl Rogers)

Enfoque cada interacción desde un punto de vista positivo. Frecuentemente nos hemos hecho ideas sobre una persona y una situación antes de que la conversación inicie. Trate de dejar ir las suposiciones y manténgase con la persona en consideración positiva. Esto no significa que tenga que estar de acuerdo con todo lo que diga, pero significa que le valora como ser humano y valora su opinión inclusive si difiere de la suya. (Vea Carl Rogers, 1961)

3. Aprenda a hacer buenas preguntas

- Use preguntas como medios para ayudar a la gente a reflexionar y encontrar soluciones por ellos mismos a sus problemas.
- Las buenas preguntas son abiertas e invitan al diálogo:
 - ¿Cómo? (ej. ¿Cómo fue la primera semana para usted? ¿Cómo percibió X?)
 - ¿Cuál? (ej. ¿Cuáles aspectos del curso fueron útiles para usted? ¿De qué manera?)
 - ¿Por qué? (ej. ¿Por qué fue... útil para usted? ¿Cómo le ayudó?)
 - ¿Qué? (ej. ¿Qué lo inspiró? ¿Qué lo molestó? ¿Qué desea que suceda las próximas semanas? ¿Qué le gustaría que sucediera / qué le gustaría cambiar?)
 - ¿Cuándo? (ej. ¿Cuándo escuchó algo nuevo?)
 - ¿Dónde? (ej. ¿En qué punto se sintió emocionado/a o aburrido/a?)
- En contraste, las preguntas cerradas previenen el diálogo. Por ejemplo, si usted pregunta: “¿Ha

aprendido algo?”, la otra persona puede sólo responder “sí” o “no”. Generalmente las preguntas cerradas son menos útiles para el trabajo de un coach.

- Otro tipo de preguntas útiles son las circulares. Las preguntas circulares preguntan cómo otras personas vieron una situación. Ej. “¿Qué piensa que piensa su colega sobre su perspectiva? ¿Qué piensa que piensa su jefe sobre la conducta de su colega? ¿Qué piensa que el donante piensa sobre la decisión de su ministro?”
- Una pregunta que ayuda a la otra persona a encontrar lo que realmente desea es la “pregunta-mágica”: “Si yo fuera un mago, ¿qué me pediría hacer?”

4. Aprenda a escuchar

- Intente escuchar con toda su concentración lo que se está diciendo, con un corazón abierto y mente abierta. Asegúrese de eliminar las distracciones.
- Refleje lo que se está diciendo para asegurarse de que entiende. Por ejemplo: “Si le entiendo bien, usted dice...”, o “Entiendo correctamente que dice...”
- No trate de solucionar el problema, escuche y ayude a la persona a encontrar una solución por ella misma haciendo buenas preguntas.
- (Véase también el manual “Cuatro Niveles de Escuchar y Conversar” en el Anexo I)

5. Silencio

- Usualmente estamos con tanta prisa que vemos el silencio como un desperdicio de tiempo valioso. Quizá también encontremos el silencio incómodo. Como resultado, frecuentemente saltamos a conclusiones o hablamos sólo al final del silencio. Nuestra impaciencia y deseo de encontrar rápidamente una solución puede realmente prevenir que encontremos una.
- En lugar de llenar el silencio, déjelo ser. Dé pausas antes de responder, en lugar de pensar y formular sus respuestas y preguntas mientras la persona está hablando.

6. Si usted habla, hable sobre usted mismo (y no sobre “eso” o “uno”)

Cuando hable sobre usted mismo, use la palabra “Yo” y no la palabra “uno”. Por ejemplo: “Encuentro importante que hablemos” es mucho mejor que “Es importante que hablemos”. Vuelve más fácil para la otra persona interactuar y abrirse.

7. Aprenda a dar y recibir retroalimentación de forma positiva

- La retroalimentación es una herramienta muy importante para su desarrollo personal como líder y para el desarrollo de su equipo de trabajo.
- La retroalimentación puede ser sensible para el/la que la recibe. Por lo tanto dé retroalimentación en el espíritu de Consideración Positiva Incondicional de Carl Rogers. La retroalimentación es un arte, necesita practicar el darla y recibirla.
- Como guía, use las reglas de retroalimentación en el manual a continuación.

Hoja de trabajo: Reglas de Retroalimentación

La retroalimentación debe:

- Prevenir los malentendidos
- Desarrollar su personalidad

Reglas generales de retroalimentación

La retroalimentación

- Siempre es voluntaria (por el lado que la da)
- Debe ser deseada/aceptada (por el lado que la recibe)
- La situación debe ser adecuada (tiempo, lugar, humor)
- Debe ser (más o menos) inmediata
- Está basada en la confianza
- Se entiende como una pre-alimentación, no sólo mirar hacia atrás, pero aprender para el futuro

Reglas para dar retroalimentación

- Dé retroalimentación sólo si la otra persona está lista para ello
- Describa, ¡no juzgue!
- No trate de cambiar al otro, sino comparta su perspectiva o sentimientos
- Use Mensajes-Yo (ej. “Me siento no apreciado” en lugar de “Siempre me humillas”)
- Sea tan preciso como sea posible
- No generalice (“Tú eres así..., tú siempre... tú nunca...”)
- Formule positivamente
- Dé retroalimentación sobre las cosas que el otro puede cambiar/trabajar posiblemente
- Tome su tiempo, manténgase tranquilo
- Formule deseos y propuestas, no demandas
- No sólo critique, sino también diga lo que aprecia de la otra persona

Reglas para recibir retroalimentación

- Intente no reaccionar, sino escuchar con aceptación
- No se justifique, no inicie el debate
- Sólo pregunte si no entiende
- Si no quiere recibir retroalimentación, está bien. La retroalimentación no es obligatoria
- Sea empático, trate de entender al otro
- Sea agradecido y exprese su gratitud

10 Mapear Partes Interesadas



Breve descripción

Un mapa de partes interesadas representa el panorama humano y organizacional para una situación dada. Esta puede ser su ambiente personal y organizacional como líder, o pueden ser sus partes interesadas relevantes y sus relaciones hacia un proyecto o acción en particular.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

Un mapa de partes interesadas provee una visión general de las partes interesadas relevantes para su ambiente como líder, para un proyecto particular o acción, o para organizaciones enteras. Ayuda a determinar partes interesadas clave, criterios para reconocerlos y relaciones entre las partes interesadas. Muestra lo que conoce y expone diferencias de información.



Participantes y lugar

El mapeo de partes interesadas puede ser hecho individualmente, o en grupos de hasta 20 participantes si realiza un mapa de partes interesadas en plenaria. Puede también dividir a los y las participantes en grupos de 4 a 8 personas para crear mapas individuales. Un arreglo de taller normal está bien. Asegúrese de que tenga suficiente espacio en las paredes, mesas o piso para los mapas.



Tiempo

Depende de la complejidad del ambiente y la profundidad de análisis que se pretenda. Usted mismo, puede hacer un bosquejo inicial de 10 a 15 minutos. En un grupo, dé más tiempo (60-90 minutos).



Materiales

Tableros de corcho, marcadores y tarjetas (colores diferentes).



Referencias

Entrevistas de Diálogo, Jornadas de Detección, Mapeando sus Retos de Liderazgo



Preparación

Antes de iniciar, clarifique para qué intención, acción o proyecto está haciendo este ejercicio



Proceso

Paso 1

Las personas hacen una lluvia de ideas para identificar a las partes interesadas conectadas al proyecto (que pueden tener un efecto en él o ser afectadas por él).

Paso 2

Divida a las partes interesadas identificadas en tres categorías:

1. Partes interesadas clave tienen legitimidad (por ley o aprobación pública), recursos (conocimiento, habilidades, financieros, etc.) o redes (formales e informales), para influenciar significativamente el proyecto. Puede distinguir también “jugadores veto”: sin su apoyo el proyecto no puede avanzar en lo absoluto.
2. Partes interesadas primarias son afectadas directamente por el proyecto, positiva o negativamente.
3. Partes interesadas positivas sólo son temporalmente o indirectamente influenciadas por el proyecto.

Paso 3

Hay diferentes maneras de visualizar el mapa: como un “arcoíris” o como una “cebolla”.

Con el “arcoíris” usted podrá mapear relaciones más precisamente (ej. proximidad) de actores y tener una mejor impresión de la arquitectura sistémica.

La “cebolla” le permite distinguir entre sectores (ej. público, privado, sociedad civil) u otra categoría relevante.

Paso 4

Agregue las partes interesadas clave al mapa, representadas por círculos. El tamaño de los círculos puede indicar su importancia relativa. Identifique jugadores veto con una “V”.

Use un símbolo diferente (ej. rectángulo) para partes interesadas secundarias.

Paso 5

Agregue diferentes líneas para distinguir las relaciones entre los/las actores (ver manual de sugerencias para elementos gráficos)

Asegúrese de que el mapa se conserve legible.

**Principios de éxito**

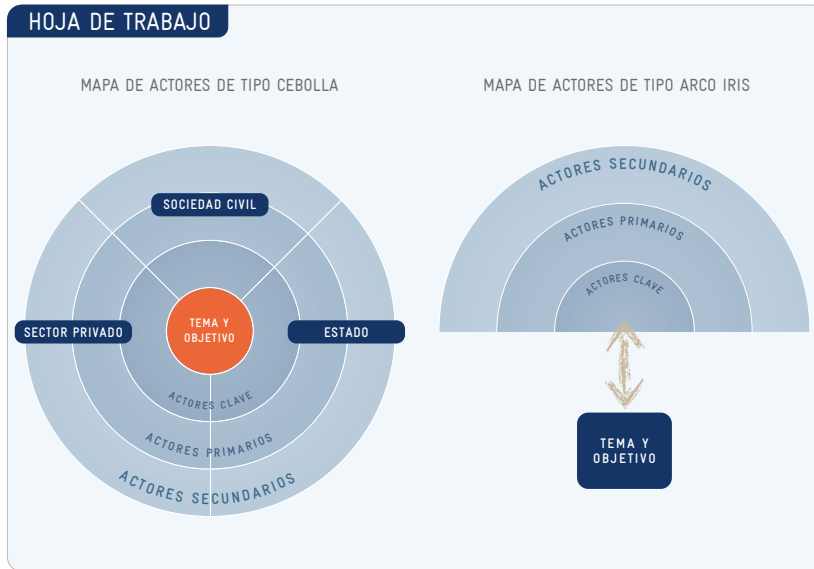
- Antes de iniciar, defina de qué está hablando. ¿cuáles son las cuestiones en juego? Entre más claramente defina su proyecto o idea, más claro será su análisis de partes interesadas.
- Las relaciones entre actores pueden cambiar rápida y periódicamente. Por lo tanto los mapas de partes interesadas son sensibles al punto en el tiempo que elige y la escala de tiempo. ¿Cuál es el punto correcto en el tiempo para su propósito? ¿Cuál es la correcta escala de tiempo?
- Actores diferentes tienden a tener sus propias perspectivas en las relaciones entre actores. Pregúntese usted mismo: ¿Qué perspectiva debe involucrar? ¿Quién tiene probabilidad de tener una perspectiva muy similar/diferente?
- Desde una perspectiva de género y diversidad es importante preguntar ¿quiénes son ‘partes interesadas marginadas’? Estas podrían incluir mujeres, indígenas, otros grupos empobrecidos o marginados, etc. Pueden ser actores primarios o secundarios clave, pero pueden carecer de la capacidad de participar en los esfuerzos de colaboración en un marco de igualdad. Se debe hacer un esfuerzo especial para asegurar su participación.
- Otras consideraciones pueden incluir:
 - La naturaleza y los límites del interés de cada una de las partes interesadas en el proyecto, por ejemplo, medios de vida, beneficios, estilos de vida, valores culturales y valores espirituales.
 - La base de la participación, por ejemplo, derechos consuetudinarios, apropiación, responsabilidades administrativas o legales, derechos de propiedad intelectual, obligaciones sociales.
 - Los recursos que cada actor tiene a su disposición y podría aportar a la iniciativa. ¿Cuáles es (son) el (los) papel(es) potencial(es) de cada uno de las partes interesadas en la iniciativa?
 - Cualquier brecha de capacidad que se debería llenar para que las partes interesadas puedan cumplir con su papel. Esta será la base de un proyecto o una estrategia de desarrollo de capacidades de una iniciativa.


**Fuentes y lecturas sugeridas**


GIZ Toolbox Capacity Works, Success Factor 2 ‘Cooperation’, Tool 1, reproducida y disponible en línea aquí: <http://www2.gtz.de/dokumente/bib-2011/giz2011-0488en-managing-collaboration-toolbox.pdf>. GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH, ed. (2012a) Gender-responsive Project Management. A Practical Guide. Working document, Eschborn. Responsable: Gürtner, Sabine. Autores: Zenker, Mareike y Willems, Johanna. Contacto: gender@giz.de, www.giz.de/gender Programas de liderazgo del Banco Mundial trabajan con la herramienta “Net-Map” la cual permite examinar la influencia de las partes interesadas. Consulte la Net-Map Toolbox de Eva Schiffer: <https://netmap.wordpress.com/>


Hoja de trabajo: Ejemplos de mapas y elementos gráficos para identificar relaciones entre actores


(Tomado de GIZ – Capacity Works Toolbox – Success Factor 2, Tool 1)





- 

Línea sólida significa relaciones cercanas en términos de intercambio de información, frecuencia de contacto, empalme de intereses, coordinación, confianza mutua, etc.
- 

Líneas punteadas simbolizan relaciones débiles o informales. El signo de interrogación es agregado donde la naturaleza de la relación todavía no es clara
- 

Líneas dobles simbolizan alianzas y cooperación que está formalizada contractual o institucionalmente
- 

Flechas simbolizan la dirección de relaciones dominantes
- 

Líneas cruzadas por un rayo de luz simbolizan relaciones marcadas por tensión, conflicto de intereses u otras formas de conflicto
- 

Líneas cruzadas simbolizan relaciones que han sido interrumpidas o dañadas

11 Entrevistas de Diálogo



Breve descripción

Las entrevistas de diálogo ayudan a ver a quienes participan a través de los ojos de la persona entrevistada. Ganando así múltiples perspectivas, obtienen una sensación de un sistema, por ejemplo una organización. Durante la entrevista, se comprometen en una conversación pensativa y generativa. Las entrevistas de diálogo pueden ser usadas para prepararse para nuevos puestos de trabajo, proyectos o talleres.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

Para crear una conversación generativa que permita que suceda la reflexión, pensar juntos y genere chispazos de creatividad. Las entrevistas de diálogo:

- Proveen a las personas perspectivas a preguntas y retos que los/las entrevistados/as encaran
- Les ayudan a encontrar socios para un proyecto
- Preparan a las personas para un evento futuro, y
- Construyen confianza para la iniciativa que quieran crear



Participantes y lugar

Las entrevistas de diálogo funcionan mejor cara a cara. Si esto no es posible, el teléfono o entrevistas remotas son una alternativa.



Tiempo

El tiempo depende del contexto específico. Algunos estimados son:

- 30-60 minutos de entrevista telefónica, y
- 30-90 minutos de entrevista cara a cara

Sobre todo, dé tiempo para ajustar las preguntas antes de la entrevista, así como para reflexionar, sintetizar notas y/o transcribir grabaciones después de una entrevista.



Materiales

- Use la guía de entrevista (cuestionario), pero siéntase libre de desviarse cuando sea necesario
- Papel y bolígrafo para tomar notas
- Grabadora (¡no se olvide de pedir permiso a su entrevistado/a previamente!)



Referencias

Líder como Coach, Viajes Sensing, Creación de Prototipos.



Preparación

- Obtenga información sobre el/la entrevistado/a y su organización.
- Ajuste preguntas a su contexto y propósito.
- Cuando programe la entrevista, trate de asegurar que pueda dirigirla cara a cara y en un espacio tranquilo. Si varios entrevistadores/as dirigirán la entrevista, acuerde los roles (entrevistador/a principal, secretario/a, etc.)



Proceso

Paso 1

Antes de encontrarse con el entrevistado o la entrevistada permita una preparación tranquila o silencio. Anticipe la conversación con mente y corazón abiertos.

Paso 2

Inicie la entrevista. Use el cuestionario de entrevista como guía, pero déjelo para permitir que la conversación siga su curso.

Paso 3

Reflexione sobre la entrevista: tome tiempo inmediatamente después de la entrevista para ver:

1. ¿Qué le impactó más? ¿Qué le sorprendió? (su mente)
2. ¿Qué lo tocó? (su corazón)
3. ¿Cómo quiere dar seguimiento a la entrevista? (su acción)

Después de que se haya completado la entrevista, revise los datos y resuma los resultados.

Paso 4

Cierre el ciclo de retroalimentación. Después de cada entrevista (la mañana siguiente) envíe una nota de agradecimiento a su entrevistado/a.



Principios de éxito

- Cree transparencia y confianza sobre el propósito y el proceso de la entrevista.
- Practique la escucha profunda y generativa (vea el Manual “Cuatro Niveles de Escuchar y Conversar” en el Anexo I)
- Suspenda el juicio. Vea la situación a través de los ojos del entrevistado o la entrevistada.
- Aprecie la conversación. Disfrute la historia que escucha desenvolverse.
- Sea curioso. Conforme la conversación se desenvuelve, ponga atención y confíe en las preguntas que se le ocurran. Enfóquese en el mejor futuro posible para su entrevistador/a y la situación en cuestión. Pregúntese usted mismo: ¿Qué puede surgir de esta conversación?
- Vaya con el flujo, no interrumpa. Haga preguntas espontáneamente. Siempre siéntase libre de desviarse de su cuestionario si se le ocurren preguntas importantes.
- No tema al silencio. Una de las “intervenciones” más eficaces como entrevistador/a es estar totalmente presente con el entrevistado o la entrevistada.



Fuentes y lecturas sugeridas

C. Otto Scharmer (2009): Theory U, Capítulos 17 y 21.

www.presencing.com/tools/dialogue-interviews

Hoja de trabajo: Cuestionario muestra para Entrevistas de Diálogo.

Este cuestionario es una sugerencia. Adáptelo para ajustarlo a su contexto.

1. Describa el Viaje de Liderazgo que lo trajo aquí.
2. ¿Cuándo ha encarado retos nuevos significantes, y qué le ha ayudado a lidiar con ellos?
3. Describa su mejor experiencia de equipo. ¿Cómo difiere de sus otras experiencias en equipo?
4. ¿Cuáles son los tres retos mayores que encara actualmente?
5. ¿Quiénes son sus partes interesadas más importantes? ¿Quiénes son los/las actores o grupos marginados?
6. ¿Sobre la base de qué resultados su desempeño será considerado un éxito o un fracaso - y por quién?
7. Para ser exitoso en su rol actual de líder, ¿qué necesita dejar y qué necesita aprender? ¿Qué habilidades necesita desarrollar?
8. ¿Cómo desarrollará su equipo? ¿Qué necesita de su equipo, y qué necesita su equipo de usted?
9. Dentro de nueve o doce meses, ¿qué criterio usará para evaluar si fue usted exitoso?
10. Ahora reflexione sobre nuestra conversación y escúchese usted mismo: ¿qué pregunta importante hay para usted a raíz de esta conversación y que llevará con usted en su viaje?

12 Viaje Sensing



Breve descripción

Los Viajes Sensing (de detección) son una manera de ver una organización, un lugar, o cualquier otro sistema (ej. Áreas de captación, el “sector de energías renovables de Alemania”, etc.) desde el punto de vista de diferentes partes interesadas. En pequeños grupos, los y las participantes van en un viaje con diferentes personas y a diferentes lugares en ese sistema. Si internan ellos mismos y ellas mismas en ambientes no conocidos y ganan una visión más completa del sistema.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

Quienes participan de una red de relaciones con y entre las partes interesadas en un sistema, construyen una comprensión compartida de las fuerzas sistémicas en juego y obtienen insumos para sus ideas de prototipos.

Los y las participantes aprenden:

- Respecto a una forma particular de aprendizaje sobre el sistema, interactuando con él.
- A colaborar con sus compañeros y compañeras de equipo, planeando y llevando a cabo el viaje.



Participantes y lugar

Encontrar buenos lugares para visitar es importante. Los lugares deben tener un alto potencial para el aprendizaje de las personas, ej. posiciones extremas en el sistema, innovaciones interesantes, o gente marginada. De 4 a 6 personas es un buen tamaño de grupo para un Viajes Sensing. La composición del grupo también importa. El impacto del Viajes Sensing se incrementa con una buena mezcla de perspectivas (ej. sectores diferentes, edades...) en el grupo de participación y una diversidad de personas y lugares visitados.



Tiempo

La duración de un Viajes Sensing difiere dependiendo en el sistema y el tamaño del área geográfica que uno desea detectar. Típicamente, permite al menos un día completo del Viajes Sensing en un contexto de taller de varios días o semanas. Adicionalmente, se planea alrededor de medio día para preparar y al menos medio día para evaluar la jornada apropiadamente. Durante un Viaje de Liderazgo de medio término que combina una serie de talleres y periodos en casa (ver la parte dos), los Viajes Sensing pueden ser realizadas varias veces tanto durante los talleres como individualmente en los países de residencia de los y las participantes.



Materiales

Tome notas o grabe las conversaciones, si los anfitriones y las anfitrionas están de acuerdo. Por lo tanto, lleve un dispositivo de audio o videgrabación. Los datos audiovisuales pueden servir durante las revisiones con los otros grupos y como recordatorio para los y las participantes.

Otros materiales pueden ser también recopilados, siempre con autorización de los anfitriones y las anfitrionas. Una pluma y un diario son requeridos para la reflexión después del viaje.



Referencias

Líder como Coach, Entrevistas de Diálogo.



Preparación

Como facilitador o facilitadora, escriba cuántos grupos tendrá y cuántas personas y lugares visitará cada grupo. Recomendamos que cada grupo visite de 3 a 4 personas (anfitriones) y lugares para obtener diferentes impresiones y perspectivas y por lo tanto aprender más sobre el sistema. Planee suficiente tiempo para identificar a las personas y lugares que los y las participantes visitarán. Si tiene cuatro grupos pequeños de 4 a 6 personas que visiten 3 a 4 lugares cada uno, necesitará encontrar de 12 a 16 personas y lugares para visitar. ¡Inicie temprano! Asegúrese de que la gente y lugares que cada grupo visita sean diversos y ofrezcan diferentes perspectivas del sistema. Por ejemplo, un grupo puede visitar una institución estatal, una ONG, una empresa y un centro comunitario.

Explique a los anfitriones y las anfitrionas la idea general de un Viajes Sensing y que los grupos están interesados en obtener ciertas perspectivas sobre su trabajo diario normal, los retos que encaran y las perspectivas que enfrentan en lugar de recibir una presentación.

En un Viaje de Liderazgo más largo, también puede invitar a los y las participantes a identificar personalmente a las personas y lugares que quieren visitar.

Como facilitador o facilitadora, prepare una visión general (manual) para cada grupo con las personas y lugares que visitarán durante su Viajes Sensing. Asegúrese de que los grupos tienen toda la información necesaria para encontrar el camino de un lugar al siguiente (ej. un mapa, información sobre transporte público, etc.). Si es posible, cada grupo puede ser acompañado por una persona del equipo facilitador.

En el curso, forme grupos de 4 a 6 participantes cada uno. En sus grupos, los y las participantes establecen un fundamento común, haciéndose ellos mismos las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el contexto al que vamos?
- ¿Quiénes son los y las jugadores clave con los que necesitamos hablar? (Si la gente y lugares a visitar no están identificados por las personas facilitadoras con anticipación)
- ¿Qué preguntas nos interesa más explorar?
- Compartir su mayor experiencia de detección hasta la fecha.

Los y las participantes desarrollan un cuestionario breve (7-10 preguntas: ver manual como un ejemplo), y se mantienen conservando el cuestionario durante la fase de detección.



Proceso

Paso 1

Pequeños grupos viajan al lugar del entrevistado.

En el sitio: Quienes participan confían en su intuición y hacen las preguntas que surgen en la conversación: preguntas simples y auténticas. El cuestionario puede ser usado, pero no hay necesidad de repasarlo completamente.

Los y las participantes usan la escucha profunda como herramienta para mantener el espacio de la conversación. Una de las intervenciones más poderosas de un/a oyente es el silencio profundo y atento. Cuando el entrevistado o la entrevistada ha terminado de responder a una de las preguntas, el entrevistador o la entrevistadora no salta automáticamente a la siguiente pregunta, sino que atiende qué está emergiendo en ese momento. (Vea el Anexo I “Cuatro niveles de Escuchar y Conversar”)

Paso 2

Para capturar el aprendizaje de los y las participantes, ellos se toman tiempo para reflexionar el proceso de hacer preguntas justo después de cada visita. (Use el Manual “Preguntas Ejemplo para Interrogar”)

Paso 3

Recuerde a los y las participantes cerrar el ciclo de retroalimentación, para compartir su perspectiva con su anfitrión y agradecerle (ya sea directamente o con un breve correo electrónico).

Paso 4

Tome tiempo para concluir con todo el grupo. Si tiene cuatro grupos pequeños que visitaron cuatro personas y lugares cada uno, el grupo en total ha visitado 16 personas y lugares en el sistema. ¡Esta es una gran oportunidad para entender mejor el sistema como un todo y obtener perspectivas a detalle! Planee suficiente tiempo para aprovechar este tesoro.

1. Pida a los y las participantes compartir información concreta sobre los viajes: a dónde fueron, con quién hablaron, qué hicieron?
2. Motíuelos a hablar sobre sus descubrimientos y generar nuevas ideas.
3. Una manera para concluir y visualizar la riqueza de perspectivas exploradas es un método llamado “usando los zapatos de tu anfitrión/a”. De pie o sentados en círculo, pida a los y las participantes (cada uno/a de los grupos pequeños) escribir en una hoja de papel el nombre del/la anfitrión/a y una afirmación de su entrevista que los haya impactado o que parezca importante. Invite a la gente a pararse frente a ese papel y compartir su mensaje en primera persona (“Yo”), como si fueran la persona que visitaron. Esta es una buena manera de traer las voces de los/las que visitaron a todo el grupo. Vaya alrededor del grupo hasta que cada anfitrión/a haya sido visualizado y presentado. Un paso opcional adicional es pedir a los y las participantes dibujar conexiones entre diferentes jugadores con piezas de cuerda o cinta, para comentar sobre las conexiones y para compartir las perspectivas que surjan.
4. Al final de la conclusión, pida a los y las participantes compartir las cosas más importantes que hayan aprendido, perspectivas clave y nuevas ideas que tomen de su Viajes Sensing.

**Principios de éxito**

- Un Viajes Sensing requiere que los y las participantes escuchen a:
 - Otros/as: a lo que la gente con la que se encuentren les ofrezcan.
 - Ellos/las mismos/as mismas y lo que sientan emergiendo de ellos/ellas.
 - Lo que emerge de los lugares colectivos y comunales con los que se hayan conectado.
- Ir a los lugares de más potencial. Conocer a sus entrevistados/as en su contexto. ¡No los/las invite a su lugar de seminario! Hablarles en su ambiente natural es crucial.
- Observe y suspenda sus voces de juicio y cinismo y conéctese con su sentido de apreciación y sorpresa (vea el Manual “Cuatro Niveles de Escuchar y Conversar” en el Anexo I).
- Para mayores principios vea “Entrevistas de Diálogo”.
- Al elegir las organizaciones anfitrionas, asegúrese de que representen la diversidad del campo que desea explorar. ¿Qué perspectivas se representan? ¿Cómo están representados los grupos marginados y /o las minorías? Por ejemplo, podría incluir a los grupos que atiendan al sector informal, que trabajen en temas de género o de derechos relacionados con la orientación sexual, etc.
- Con el fin de retar a los y las participantes, se podrían incluir anfitriones/as que son muy diferentes del grupo de participantes (que son diferentes en muchos aspectos, pero, por ejemplo, comparten el privilegio de participar en un programa de liderazgo).

**Fuentes y lecturas sugeridas**

C. Otto Scharmer (2009): Theory U,

<http://www.presencing.com/tools/sensing-journeys>

Joseph Jaworski (2011): Synchronicity. The inner path of leadership. Second Expanded Edition. San Francisco, Berrett-Koehler

Hoja de trabajo: Viaje Sensing

Hoja de trabajo: Ejemplo de preguntas para preguntar durante el Viaje Sensing

1. ¿Qué experiencia personal o jornada lo trajo aquí?
2. ¿Con qué situaciones o retos se está usted enfrentando?
3. ¿Por qué existen esos retos?
4. ¿Qué retos existen en un sistema más amplio?
5. ¿Cómo aborda el sistema (más amplio) el tema de la diversidad y la igualdad de género?
6. ¿Cuáles son los obstáculos?
7. ¿Cuáles son sus recursos más fuertes de éxito y cambio?
8. ¿Cómo se vería un mejor sistema para usted?
9. ¿Qué iniciativa, si se implementara, tendría el mayor impacto para usted? ¿Y para todo el sistema?
10. Si pudiera cambiar sólo un par de elementos, ¿qué cambiaría?
¿Sobre qué más necesitamos hablar?

Hoja de trabajo: Ejemplo de preguntas para interrogar

11. ¿Qué fue lo que más me impactó? ¿Qué se quedó fuera?
12. ¿Qué fue lo más sorprendente o inesperado?
13. ¿Qué me tocó? ¿Qué se conectó conmigo personalmente?
14. Si el campo social (o el sistema de vida) de la organización o comunidad visitada fuera un ser vivo, ¿cómo se vería y cómo se sentiría?
15. Si ese ser pudiera hablar: ¿Qué diría (a nosotros)?
16. Si ese ser se pudiera desarrollar, ¿en que querría convertirse después?
17. ¿Cuál es el recurso generativo que permite que este campo social se desarrolle y prospere?
18. ¿Qué factores limitantes impiden que este campo/sistema se desarrolle más?
19. Moviéndose dentro y fuera de este campo, ¿qué nota sobre usted mismo?
20. ¿Hemos percibido, en nuestro grupo, algunos aspectos de manera diferente? En caso afirmativo, ¿cómo es influenciado por nuestros diferentes orígenes?
21. ¿Qué ideas despierta esta experiencia para posibles iniciativas de prototipos que usted quisiera desarrollar?

13 Diálogo Bohm



Breve descripción

El Diálogo Bohm es una conversación a conciencia y generativa para explorar a profundidad una pregunta o un tema. Es una conversación que pone atención no sólo al pensamiento del contenido, sino también el pensamiento del proceso. En el Diálogo Bohm, el facilitador o la facilitadora presenta unos pocos principios básicos y directrices y mantiene el marco, así cada participante puede tomar liderazgo. El Diálogo Bohm requiere y crea a la vez un esquema de pensamiento, condición interna y atmósfera que difiere considerablemente de una discusión y debate.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

En el Diálogo Bohm, un grupo explora de forma profunda y colaborativa y aprende sobre la pregunta o el tema que es importante para él. Mientras el diálogo no está orientado directamente a resultados, puede crear cambios profundos y crear nuevas perspectivas para los y las participantes y por lo tanto ser muy eficaz en avanzar en temas complicados.

Los y las participantes practican:

- **Escuchar** sin resistencia o imposición.
- **Respetar** la integridad del otro.
- **Suspender** sus hábitos de pensamiento, escucha, observación y conversación, viendo sus propios pensamientos y los de otros/as.
- **Verbalizar** lo que está bien en el momento y seguir el flujo de la conversación.



Participantes y lugar

Un diálogo funciona mejor con 15 a 40 personas. Un grupo lo suficientemente pequeño para la profundidad e intimidad y a la vez lo suficientemente grande para que emerjan las subculturas. La diversidad es valiosa para el diálogo conforme ayude a hacer visibles y explorar los supuestos personales y hábitos de pensamiento. Los y las participantes se sientan en un círculo viéndose unos a otros. Asegúrese de que el lugar permita sentarse en círculo sin mesas en el centro.



Tiempo

El diálogo necesita tiempo. Permite al menos 1.5 a 2 horas. Si es posible, establezca una práctica regular de diálogo.



Materiales

Sillas en círculo, decoración para el centro, una pieza para hablar (ej. una piedra)



Referencias

Registro, Manuales en Anexo I

Parte I de la Caja de Herramientas: Inspiraciones del Campo de Desarrollo de Liderazgo.



Preparación

El Diálogo Bohm no tiene una agenda establecida. Los y las participantes acuerdan cuándo quieren encontrarse y sobre lo que hablarán. Usted podría de hecho, pensar en una pregunta para el diálogo (vea Manual “Preguntas Poderosas” en el Anexo I).



Proceso

Paso 1

Establezca el marco:

- Dé la bienvenida a los y las participantes.
- Hágalos saber sobre el marco y las tres fases de diálogo: registro, diálogo, cierre.
- Explique la noción de diálogo y los principios (vea abajo)
- Provea las directrices para el diálogo (vea abajo)
- Presente la pieza para hablar, por ejemplo una piedra. Mientras que una persona sostenga la pieza para hablar los demás escuchan.
- Reafirme la pregunta o tema para el diálogo e inicie.

Paso 2

Inicie con un registro (vea 'registro').

Si está en un grupo grande, el registro puede ser tan pequeño como una palabra por participante. Use una ficha de hablar y déjela pasar alrededor del círculo. Si alguien no quiere hablar, él o ella puede simplemente pasar la ficha de hablar a la siguiente persona, y tendrá otra oportunidad de hablar, una vez que la ficha de hablar haya completado el primer círculo.

Paso 3

Deje que se desarrolle el diálogo.

Coloque la ficha de hablar a la mitad del círculo. Quien hable, toma la ficha de hablar, y la regresa al centro cuando haya terminado de hablar.

Como facilitador o facilitadora, no controle ni dirija la dirección del contenido del diálogo, sin embargo asegúrese de que los principios sean respetados. Puede intervenir si el diálogo empieza a convertirse en una discusión o debate, donde un lado está tratando de ganar y convencer, argumentando y defendiéndose a sí mismo, dominando el proceso.

Paso 4

Termine con un cierre.

Directrices de Diálogo (desarrollado por William Isaacs, 1993)

- **Escuchar:** Sin resistencia o imposición. (Vea el Manual "Cuatro Niveles de Escuchar y Conversar", Anexo I).
- **Respetar:** conciencia de la integridad de la posición del otro y la imposibilidad de comprenderla completamente.
(No es el objetivo del diálogo evitar la polarización. El Diálogo Bohm invita al respeto y crea un ambiente seguro para hablar sobre temas que sean difíciles e inclusive tabú).
- **Suspender:** suprimir suposiciones, juicios y certidumbre.
(Suspender no significa suprimir las suposiciones propias, pensamientos, hábitos o sentimientos: todo lo contrario, significa hacerlos públicos y hablar sobre ellos abiertamente. Con su "escalera de inferencia", Chris Argyris ha creado una imagen poderosa para la manera en que nuestros hábitos de percepción limitan nuestro rango de acciones posibles. Ver Manual "Escalera de Inferencia" en el Anexo I. El Diálogo Bohm va un paso más allá, no sólo viendo las suposiciones y hábitos en sí mismos, sino también el proceso de formación de estas suposiciones y hábitos)
- **Expresar:** Hablar la verdad desde la propia autoridad, lo que uno o una realmente es y piensa. Hablar desde el corazón de la verdad personal del momento. Vea el Manual "Cuatro Maneras de Escuchar y Conversar" en el Anexo I).



Principios de éxito

- El Diálogo Bohm no tiene agenda preestablecida ni objetivo.
- El Diálogo Bohm requiere inicialmente que un/a facilitador/a conserve el marco, pero tan pronto como sea posible, el facilitador o la facilitadora se aparta y comparte el liderazgo con los y las participantes.
- Aun así, el rol del/la facilitador/a en el Diálogo Bohm es muy retador. El Diálogo requiere práctica, tanto por los y las participantes como el/la facilitador/a.
- Cuando están en diálogo, los roles formales y jerárquicos se suspenden, y la gente se reúne y habla entre iguales, con derechos iguales para hablar y compartir sus pensamientos. Para muchas situaciones y contextos culturales, esto puede ser nuevo y retador, por ejemplo cuando superiores y empleados de una organización jerárquica se reúnen para el diálogo. Como facilitador/a, explique la necesidad de roles iguales en el diálogo y asegúrese de que toda la gente está de acuerdo con esto y se sienta cómoda al respecto.
- Sin confianza y preparación para compartir pensamientos personales, perspectivas y emociones, el diálogo no es posible. Asegure que un lugar seguro es establecido antes de comprometerse en el diálogo, especialmente en grupos diversos.
- Responsabilidad por la calidad del diálogo es compartida por todos los y las participantes.
- El reto y la fricción son bienvenidos, conforme ayuden a que el grupo aprenda sobre si mismo y para emerger las suposiciones.



Fuentes y lecturas sugeridas

David Bohm (1996): On Dialogue

David Bohm et al. (1991): Dialogue, a Proposal. www.world.std.com/~lo/bohm/0001.html

William Isaacs (1993): Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organisational Learning. Organisational Dynamics., Mapping Dialogue / a research project profiling dialogue tools and processes for social change. www.collectivewisdominitiative.org/papers/pioneers_dialogue/00_all.pdf
www.david-bohm.net

Sitios seleccionados sobre diálogo, disponibles en www.laetusinpraesens.org/links/webdial.php

Christina Baldwin y Ann Linnea (2010): The Circle Way.

Véase www.peerspirit.com y www.artofhosting.org

Para usar principios de diálogo con grupos grandes vea www.theworldcafe.com

Capítulo 3 : Explorando el Mundo Interno: Herramientas para Reflexionar y Conectarse con las Fuentes Interiores

14 Valores en el Liderazgo



Breve descripción

El trabajo con valores es una manera de involucrarse en una reflexión personal sobre lo que motiva y mueve a los y las participantes en su vida y trabajo como líderes en un ambiente específico (por ejemplo: liderazgo en el sector educativo / liderazgo en un país o una región específica).



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

A través de esta herramienta, los y las participantes aprenden a entender qué valores les mueven esencialmente y motivan su conducta individual tanto en su vida privada como en su trabajo.

Los y las participantes:

- Reflexionan sobre sus valores personales
- Conectan sus valores individuales a los valores para un ambiente de trabajo específico
- Practican técnicas de diálogo



Participantes y lugar

De 5 a 25 participantes. Ellos/ellas trabajan primero por sí mismos/as, después en parejas y en pequeños grupos, al final en el pleno. Esta práctica requiere una preparación estándar de taller con un video proyector y rotafolios, así como espacio para dividirse en pequeños grupos.



Tiempo

1.5 horas



Materiales

- Presentación en PowerPoint o rotafolio
- Papel grande (por ejemplo rotafolio) para trabajo individual y en pequeños grupos
- Plumas y marcadores
- 15 tarjetas de moderación redondas pequeñas / papeles para cada participante
- Masking tape



Referencias

Registro, Diálogo Bohm



Preparación

Preparar la presentación de PowerPoint o rotafolio.
Preparar los materiales.



Proceso

Paso 1 Introducción sobre el tema de valores (10 minutos)

Presentar el rol e importancia de los valores como una fuerza de empuje para nuestras acciones, incluyendo nuestro liderazgo. De acuerdo con el psicólogo vienés y sobreviviente de Auschwitz Viktor Frankl, las personas son motivadas por la búsqueda de una vida significativa. Esta se deriva del sentimiento de actuar de acuerdo a los propios valores. Los valores son por tanto centrales para entender nuestras acciones, ya sea en el ambiente privado, o en el trabajo. Nuestro liderazgo es más claro cuando actuamos de acuerdo con nuestros valores. Por lo tanto, reflexionar sobre ello y ser conscientes de que la gente tiene diferentes valores es de gran importancia cuando trabajamos con cualquier grupo.

Presente a los y las participantes una lista de valores clave de los que las personas pueden elegir y priorizar sus valores individuales. (Vea Manual “Lista de Revisión de Valores Personales”).

Paso 2 Los y las participantes trabajan por sí mismos/as, seleccionando y priorizando sus valores personales (20 minutos)

Deje la presentación abierta para que los y las participantes puedan ver los valores clave, o provea una copia del Manual “Lista de Revisión de Valores Personales” para cada participante.

Cada participante recibe una hoja o rotafolio, 15 tarjetas/papeles de moderación pequeños redondos, marcadores y masking tape. En la mitad del papel, los participantes escriben su nombre. A continuación dividen el papel en tres partes:

1. Sociedad, familia, amigos
2. Significado o propósito de su vida
3. Trabajo

Para cada aspecto seleccionan 5 valores, los escriben en una tarjeta de moderación (un valor por tarjeta y los pegan en su papel. Si el valor es muy importante lo pegan muy cerca de su nombre en el centro del papel. Si el valor es menos importante, lo pegan un poco más alejado.

Paso 3 Intercambio en parejas (20 minutos)

Los y las participantes eligen a otra persona en la que confían y comparten sus resultados y cómo sus valores influyen en su propio entendimiento del liderazgo.

Los y las participantes seleccionan hasta tres valores que desde su perspectiva son esenciales para el liderazgo en su ambiente de trabajo individual.

Paso 4 Prepara el trabajo en pequeños grupos (10 minutos)

Presente las directrices del diálogo (vea la herramienta “Diálogo Bohm” para detalles, o para una variación, el manual “Cuatro Niveles de Escuchar y Conversar” en el Anexo 1)

- Escuchar
- Respetar
- Suspendir
- Expresar

Pida a los y las participantes dividirse en pequeños grupos de 10 participantes. Asegúrese de que estos grupos estén formados por participantes que trabajen en campos similares (ej. educación...).

Invite a las personas a compartir entre ellos/ellas los valores que sean importantes en su trabajo, y ver si pueden estar de acuerdo en valores compartidos.

Paso 5 Diálogo en pequeños grupos (30 minutos)

En cada uno de los grupos, los/las participantes presentan sus valores más importantes, de 1 a 3, para su trabajo. Pídeles elegir cinco valores que consideren importantes para su campo de trabajo compartido. Recuerde a los/las participantes ser conscientes de los “cuatro niveles de escucha y conversación”.

Si es posible, cada grupo puede ser acompañado por un facilitador o una facilitadora para revisar el proceso de diálogo.

Paso 6 Compartir en grupos pequeños (20 minutos)

Los y las participantes se mantienen en sus pequeños grupos y comparten su experiencia personal en el proceso de diálogo, y cómo llegaron al resultado.

Pídeles reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- ¿Cómo experimentó su proceso de diálogo? ¿Qué sintió?
- ¿De qué manera alcanzaron su resultado? ¿Por consenso? ¿De otras maneras?
- ¿Qué nuevas perspectivas sobre el diálogo, valores y liderazgo están teniendo?

Paso 7 Intercambio en el pleno (20 minutos)

Los grupos pequeños presentan sus resultados en el grupo grande y comparten sus experiencias.

El facilitador/la facilitadora sintetiza y reflexiona sobre la importancia de los valores compartidos, pero también sobre la habilidad de respetar diferencias y el valor del diálogo.

**Principios de éxito**

- Invite a las personas a ser tan honestas como sea posible al evaluar sus valores individuales, inclusive si algunos valores parecen ser más aceptados socialmente que otros.
- No declare que ciertos valores específicos son más o menos “verdaderos” o “correctos” como valores de liderazgo. Para el liderazgo la autenticidad es crucial, y eso requiere conciencia de los valores individuales de uno mismo o una misma.
- Puede pedir a los y las participantes a reflexionar sobre cómo sus valores están influidos/as por quiénes son en términos de las categorías de diversidad (como el género, la nacionalidad, la etnia, la religión, la edad, los antecedentes de la organización, etc.).

**Fuentes y lecturas sugeridas**

Viktor Frankl (1959, 2006): Man's Search for Meaning: The classic tribute to hope from the Holocaust. www.viktorfrankl.org.

Shalom Schwartz (1992): Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries. En M. Zanna (ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 25).

Schwartz, S.H. y W. Bilsky (1987): Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. Journal of Personality and Social Psychology.

Shalom H. Schwartz (2007): Basic Human Values: An Overview, pdf disponible en:

<http://segr-did2.fmag.unict.it/Allegati/convegno%207-8-10-05/Schwartzpaper.pdf>

GIZ/AIZ-Leadership Approach: Leadership for Global Responsibility. Theoretical Background and Practical Tools for Organisers and Facilitators. Bonn: GIZ. (Documento no publicado, puede recibirse vía AIZ y/o descargarse en www.giz.de/leadership-lab).

Hoja de trabajo – lista de valores personales (from ‘Innovative Leadership Fieldbook’)

Logro	Estabilidad en el trabajo
Avance y fomento	Conocimiento
Aventura	Liderazgo
Cariño (amar y cuidar)	Lealtad al lugar
Artes	Posición en el mercado
Problemas desafiantes	Trabajo significativo
Cambio y variedad	Mérito
Relaciones estrechas	Dinero
Comunidad	Naturaleza
Capacidad	Franqueza y honestidad
Competencia	Orden (traquilidad/estabilidad)
Cooperación	Desarrollo personal
Creatividad	Desafío físico
Decisión	Placer
Democracia	Poder y autoridad
Conciencia ecológica	Intimidad
Seguridad económica	Servicio público
Eficacia	Pureza
Eficiencia	Reconocimiento de los demás
Práctica ética	Relaciones
Excelencia	Religión
Excitación	Reputación
Pericia	Responsabilidad
Fama	Seguridad
Vivir con rapidez	Amor propio
Trabajo rápido	Serenidad
Beneficio financiero	Sofisticación
Libertad	Espiritualidad
Amistad	Estabilidad
Crecimiento	Estatus
Tener una familia	Supervisar otras personas
Ayudar a otras personas	Tiempo fuera del trabajo
Ayudar a la sociedad	Verdad
Honestidad	Riqueza
Independencia	Sabiduría
Influir en los demás	Calidad del trabajo
Armonía interior	Trabajo bajo presión
Integridad	Trabajar con otros
Estado intelectual	Trabajar solo
Participación/implicación	Otros _____

(extraído de Maureen Metcalf and Mark Palmer (2011): Innovative Leadership Fieldbook, p. 108)

Hoja de trabajo – Inventario de Valores de Shalom Schwartz

Según Shalom Schwartz, investigador, los valores son principios rectores en nuestra vida. Inspirándose en la obra de muchos escritores y teóricos él define los valores de la siguiente manera:

- Los valores son creencias.
- Estas creencias están vinculadas inseparablemente a la emoción; no son ideas objetivas y frías.
- Los valores son construcciones motivacionales. Se refieren a los objetivos deseables que las personas se esfuerzan por alcanzar.
- Los valores trascienden acciones y situaciones específicas. Son objetivos abstractos. Es su carácter abstracto que los distingue de conceptos como las normas o las actitudes que generalmente se refieren a acciones, objetos o situaciones específicas.
- Los valores guían la selección o evaluación de acciones, políticas, personas y eventos. Es decir, los valores sirven como estándares o criterios.
- Los valores están ordenados por importancia relativa. Los valores de las personas forman un sistema ordenado de prioridades que los caracteriza como individuos. Esta característica jerárquica de valores también los distingue de las normas y actitudes.

Véase: Shalom H. Schwartz (2007): Basic Human Values: An Overview.

Documento disponible en línea: <http://segr-did2.fmag.unict.it/Allegati/convegno%207-8-10-05/Schwartzpaper.pdf>

Diez Tipos de Valores

En su inventario de valores (también conocido como ‘Schwartz Value Inventory, SVI’), Shalom Schwartz identifica diez tipos, cada uno de los cuales agrupa valores diferentes en una sola categoría.

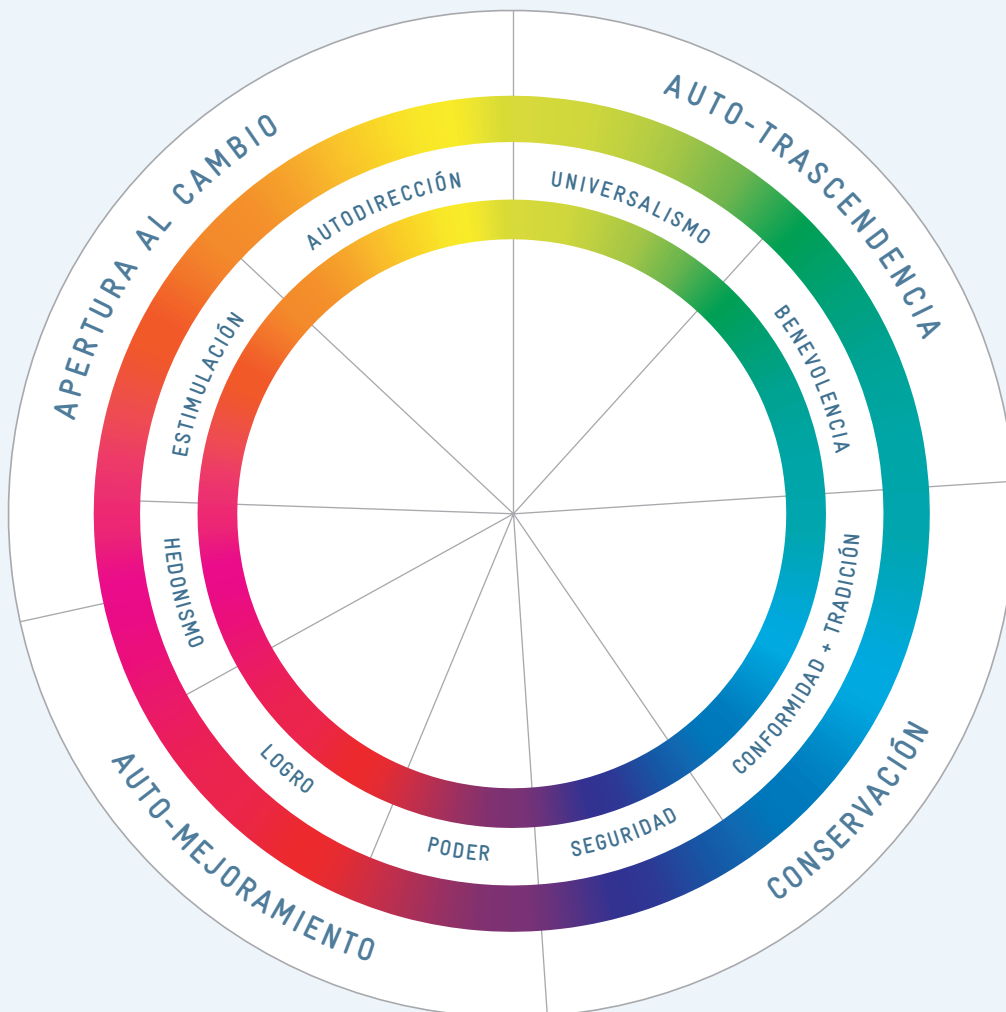
Estos son:

1. Autodirección
Personas que buscan la autodirección valoran la libertad, la independencia y no ser controlados por los y las demás. Pueden tener un fuerte impulso creativo o artístico que emplean cuando es posible.
2. Estimulación
El placer de la estimulación proviene de la emoción - las personas con este impulso son más propensas a involucrarse en el deporte extremo que a pasar el rato en un bar. Por lo tanto, la necesidad de estimulación es algo cercano al hedonismo, pero este objetivo es ligeramente diferente.
3. Hedonismo
Los hedonistas buscan el placer por encima de todas las cosas; simplemente les gusta divertirse.
Estos impulsos pueden ser agrupados como ‘Apertura al cambio’.
4. Logro
A las personas impulsadas por el logro les gusta retarse a sí mismas - establecer objetivos y alcanzarlos. Cuando se hayan alcanzado los objetivos (o cuando otros hayan alcanzado el mismo objetivo), buscan mayores objetivos.
5. Poder
El poder extrae valor de la posición social y el prestigio. La capacidad de controlar a otras personas es importante y el poder se buscará activamente a través de la dominación de otras personas y el control de recursos.
Estos impulsos pueden ser agrupados como ‘Auto-mejoramiento’. El hedonismo también pertenece en parte a este grupo.
6. Seguridad
Personas que buscan la seguridad, buscan salud y seguridad en mayor grado que otras personas y valoran cualquier comodidad que trae su existencia.
7. Conformidad
Las personas que valoran la conformidad buscan reglas claras y estructuras. Pueden obtener un sentido del control a través de obedecer y actuar conforme a las leyes y normas establecidas.
8. Tradición
Tradicionalistas respetan lo que ha sido antes y valoran hacer las cosas, simplemente porque son costumbres. Estas personas tratan de preservar el orden mundial como es, los cambios les hacen sentirse incómodos.
Estos impulsos pueden ser agrupados a la ‘Conservación’.

- 9. Benevolencia
Las personas impulsadas por valores de benevolencia son muy generosas. Tratan de ayudar a otros y proporcionarles bienestar.
- 10. Universalismo
Universalistas promueven la paz y la igualdad, y buscan la tolerancia y la justicia social.
Estos impulsos pueden ser agrupados a la 'Auto-trascendencia'.

HOJA DE TRABAJO

EL INVENTARIO DE VALORES DE SHALOM SCHWARTZ



15 Flor de la Identidad



Breve descripción

Se invita a los y las participantes a reflexionar sobre diversos aspectos que influyen su identidad y cómo estos a su vez marcan su percepción del mundo.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

Quienes participan:

- Reflexionan sobre diversos aspectos que influyen su identidad.
- Distinguen similitudes y diferencias sobre participantes.
- Desarrollan un sentimiento de similitudes y conexión más allá de todas las diferencias.



Participantes y lugar

El método puede ser aplicado en una sala de taller o exteriores. El tamaño de grupo recomendado es de 6-20 participantes.

Esta herramienta debe ser usada después de trabajar el tema de los valores y las herramientas que tratan con la diversidad.



Tiempo

La herramienta toma de 45-60 minutos dependiendo del tamaño del grupo.



Materiales

- Papel
- Tijeras
- Pegamento
- Productos ya elaborados como pósters de valores, río de la vida, retos de liderazgo personales



Referencias

Río de la Vida, Retos de Liderazgo Personales, Valores



Preparación

Es útil para usted dibujar su propio pétalo como preparación para este ejercicio.

Prepare la sala, asegurándose de que los y las participantes tengan suficiente espacio para crear sus flores de identidad – en papel rotafolio ya sea en mesas o sobre las paredes, o, si es adecuado para el grupo, en el piso. Una atmósfera placentera y acogedora es importante para crear un intercambio profundo con las flores de identidad. Forme varios grupos y revise dónde pueden trabajar tranquilamente (en esquinas, salones separados o exteriores).



Proceso

Paso 1 Creación de la flor de identidad

Invite a los y las participantes a crear una flor de identidad dibujando una flor de 8 pétalos. En cada pétalo, cada participante pone una tarjeta de moderación en la que escribe un aspecto/característica que le parece importante para su identidad personal. Esto puede pertenecer a un grupo (por ejemplo ser una mujer, un hombre, Cristiano, Musulmán...) o una característica personal. Las personas deben ser invitadas a usar productos que ya hayan creado para la selección de las 8 características más importantes (como el póster sobre los retos de liderazgo personales, ríos de la vida o de valores, etc.).

Paso 2 Presentación e intercambio sobre diferencias y similitudes

Se invita a las personas a presentar sus pósters a los/las otros/as en pequeños grupos y se les pide a los grupos compartir diferencias y semejanzas.

Paso 3 Extensión posible a través de la adición de la herramienta “El aspecto más importante”

En el siguiente paso, los y las participantes se pueden dividir en pequeños grupos (grupos de colegas u otros). En la pequeña ronda, pida a las personas quitar el pétalo que es el menos importante para ellas y explicarlo al grupo. Después el siguiente pétalo debe ser quitado y así sucesivamente hasta que sólo quede un pétalo que es de la más alta importancia para la persona. Este intercambio permite a la gente ver como la importancia de cada aspecto varía para cada persona (como nacionalidad o género). También se descubren similitudes que permiten a los/las participantes compartir un sentimiento de conexión más allá de las diferencias.



Principios de Éxito

- Muestre cómo las personas pueden dibujar su flor.
- Presente algunas características/aspectos posibles que pueden ser colocados en la flor, pero deje suficiente libertad para que las personas decidan por ellos mismos.
- Cree un ambiente de confianza e invite a la gente a escuchar con una “consideración positiva incondicional”.



Fuentes y lecturas sugeridas

Programa-ENSA (www.ensa-programm.com)

GLADT (www.gladt.de)

Blome, C., Pratsch H., Ruiz, C. y Erler, J. (2014) Working Paper: Diversity and Gender in the GIZ/ AIZ-Leadership Approach: Leadership for Global Responsibility. Theoretical Background and Practical Tools for Organisers and Facilitators. Bonn: GIZ. (Documento no publicado, puede ser recibido vía AIZ y/o descargado en www.giz.de/leadership-lab).

16 Meditación de la Atención Plena y Práctica Reflexiva



Breve descripción

La práctica de la atención plena es una forma de cultivar nuestra capacidad de estar completamente presente en todo lo que hacemos. Esto ayuda a mantener la calma y quedarse centrado en medio de la turbulencia. La meditación 'STOP' es una forma breve y sencilla de practicar la atención plena que se puede aplicar en casi cualquier entorno. La hoja informativa incluye otras dos prácticas breves y sencillas que los y las participantes puedan integrar en su vida cotidiana.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

Originalmente un concepto budista, la atención plena es cada vez más reconocida por la psicología occidental por su potencial para aliviar diferentes condiciones mentales y físicas. Quienes participan aprenden a cultivar su capacidad para centrarse, incluso en momentos turbulentos, y su capacidad de estar completamente presentes en todo lo que hagan.



Participantes y lugar

Este ejercicio se puede practicar por su cuenta. También puede ofrecerlo a un grupo, por ejemplo, al comienzo de una reunión.



Tiempo

Se puede practicar esta meditación por una respiración - o más. Dependiendo de su situación.



Materiales

Ninguno



Referencias

Registro, Entrevista de Diálogo, Diario Guiado, Paseo Solitario



Preparación

Esta breve meditación de atención plena se puede practicar en cualquier lugar, en cualquier momento. Si es posible, siéntese cómodamente - en una silla con los pies apoyados en el suelo, o en un cojín con las piernas cruzadas, o puesto sobre las rodillas. Su postura es vertical, relajada y digna.



Proceso

Paso 1

Pare - ¿cuál es la situación? ¿Dónde estoy ahora? ¿Cómo se presenta la vida en mi cuerpo y mente? ¿Puedo sentir la dignidad del hecho de estar vivo?

Paso 2

Tome aire. ¿Cómo se siente al inspirar? ¿Cómo se siente al exhalar? SOLAMENTE ESTO.

Paso 3

Observe el cuerpo - ¿cómo se siente mi cuerpo? ¿Cuál es su postura? ¿Quiere moverse mi cuerpo o relajar algunas partes?

Paso 4

Continúe - ¿cuál es el próximo movimiento que quiero hacer para reanudar mi actividad? ¿Puedo sentirlo cuando me muevo?



Principios de Éxito

- Se puede practicar esta meditación en cualquier momento, no importa cuán corto.
- La meditación es una práctica. Cuanto más regularmente la haga, más capaz va ser de crearse “un respiro” como se sugiere aquí.
- A pesar de que este tipo de meditación de atención plena se origina en la tradición budista, ahora se lo practica ampliamente en entornos seculares. Todas las religiones tienen sus propias prácticas contemplativas. Al ofrecer esta meditación, sea sensible al contexto en que esté operando.
- Por cada vez que hable acerca de la meditación, medite por lo menos dos veces.
- Invite a los y las participantes a conversar sobre si en su vida participan en prácticas similares.



Fuentes y lecturas sugeridas

Puede descargarse nuestro ‘Awareness Travelkit - Short and effective Breaks for Regulation with Qi Gong’ en www.giz.de/leadership-lab

La práctica STOP de Lothar Schwalm. Contacto e información en línea: www.mbsr-bb.de

John Kabat-Zinn (1994): *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness practice for everyday life*

Thich Nhat Hanh (1992): *Peace is Every Step: the path of mindfulness in everyday life*

Susan Szpakowski and Barbara Bash (2010): *Little Book of Practice for Authentic Leadership in Action*

Hoja de trabajo Meditación de la Atención Plena y Práctica Reflexiva

PARE a respirar - no hay necesidad de esperar para esto.

Pare - ¿cuál es la situación? ¿Dónde estoy ahora? ¿Cómo se presenta la vida en mi cuerpo y mente? ¿Puedo sentir la dignidad del hecho de estar vivo?

Tome un respiro. ¿Cómo se siente inspirar? ¿Cómo se siente exhalar? SOLAMENTE ESTO.

Observe su cuerpo - ¿cómo se siente mi cuerpo? ¿Cuál es su postura? ¿Quiere moverse mi cuerpo o relajar algunas partes?

Continúe - ¿cuál es el próximo movimiento que quiero hacer para reanudar mi actividad? Puedo sentirlo cuando me muevo?

Las dos prácticas siguientes han sido tomadas de 'Little Book of Practice for Authentic Leadership in Action' publicado por el Instituto ALIA (www.aliainstitute.org).

Son muy simples, y se puede integrar fácilmente en la vida diaria.

Escuchar

“A lo largo de su día, utilice el sonido como una manera de volver a la atención y conciencia de 360°.

Cuando se encuentre atrapado/a o distraído/a, tómese un descanso. Diriga su atención a cualquier sonido que escuche. Suspenda el impulso de etiquetar, interpretar o enjuiciar; simplemente deje que los sonidos sean. Observe cuando pierda la pista de los sonidos, y simplemente vuelva a escuchar.”

Fotografía contemplativa

“Vaya a caminar con su cámara y aplique la práctica de ‘solamente notar’ el color. Camine con conciencia relajada, reprimiendo la tendencia a etiquetar e interpretar lo que vea. En lugar de “cosas”, note las sutilezas y la viveza de los diferentes colores que le rodean. De vez en cuando, deje de enmarcar una ‘primera percepción’ a través del visor de la cámara. Enmarque el (los) color(-es), no las cosas, y capture la imagen. Revise sus imágenes de vuelta a casa. Haga lo mismo con la luz y la textura. Para empezar, haga ese ejercicio en lugares conocidos, más que en lugares que considere ‘escénicos’ o ‘exóticos’.”

(Susan Szpakowski and Barbara Bash (2010), Little Book of Practice for Authentic Leadership in Action, p. 51.)

17 Paseo de Diálogo



Breve descripción

Un paseo de diálogo es una conversación entre dos (a veces tres) personas. Permite a los y las participantes rápidamente conectarse entre ellos y a sí mismos de una manera informal.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

Un paseo de diálogo es una buena herramienta para tener conversaciones profundas sobre temas (que fueron) presentados o discutidos en grupo, o para animar a los y las participantes a compartir reflexiones personales.

- Quienes participan tienen una gran conversación reflexiva y generativa. Se conectan consigo mismo y con la otra persona.
- Quienes participan encuentran nuevas formas de ver su vida y pueden emerger nuevas ideas.
- El espíritu abierto en todo el grupo se incrementa.



Participantes y lugar

Los y las participantes dan un paseo en parejas (si el número de participantes es impar, también puede haber un trío). Pídeles que elijan una persona que no conocen demasiado bien (o no conocen en absoluto).

El entorno debe ser adecuado para una conversación reflexiva e inspiradora (naturaleza, un parque, etc.). Si las personas no son capaces de caminar, pídeles que se sienten juntos en un lugar tranquilo.



Tiempo

Un total de 30 a 40 minutos (15 a 20 minutos por persona).



Materiales

Puede usarse un papel con la pregunta, pero generalmente la pregunta es suficientemente corta como para poder ser memorizada.

Avisa a la gente de forma anticipada que traiga ropa apropiada para la lluvia, para que puedan caminar fuera en un clima húmedo.

Diario y bolígrafo para reflexionar después del paseo.



Referencias

Líder como Coach, Entrevistas de Diálogo, Diálogo Bohm, Diario Guiado, Paseo Solitario



Preparación

Escriba la pregunta orientadora en un rotafolio.

Ejemplo – Forme pareja con una persona desconocida y comparta el contexto que le ha traído aquí:

- Contexto familiar: ¿cuál es el origen de su familia?
- 2-3 experiencias clave que hayan influido en su personalidad.
- Actualmente: ¿Qué está pasando en su vida en este momento?



Proceso

Paso 1

Introduzca el proceso del paseo de diálogo y los principios. Pida a los y las participantes que elijan una pareja, preferiblemente alguien que no conozcan demasiado bien.

Paso 2

Dé un paseo con su pareja y disfrute de la conversación. Una persona está compartiendo. La otra está escuchando. Cuando la mitad del tiempo se haya terminado, cambie los roles de manera que se compartan y escuchen ambas historias. Durante el paseo, atienda profundamente a la otra persona en todos los niveles de escuchar (Véase Hoja informativa ‘Cuatro Niveles de escuchar y conversar’ en el Anexo 1).

Paso 3

A su regreso, es posible que desee capturar algunas de las ideas que surgieron del paseo de diálogo en su diario y/o repasarlas en grupo amplio.

Sin embargo, el punto principal sobre el paseo de diálogo no es el contenido que se genera (las ideas), sino como la naturaleza de la relación entre los y las participantes cambia. Por lo tanto, normalmente el cierre de la sesión se puede reducir al mínimo.



Principios de Éxito

En general:

Anime a las personas a elegir un compañero o una compañera que todavía no conozcan demasiado bien. Para la pareja que esté escuchando:

- Trate de comprender la situación desde la perspectiva de su interlocutor, no juzgue a su socio o socia.
- Confíe en las preguntas que surjan, tanto concernientes al contenido como de tipo personal. Confíe en que las preguntas que surjan son relevantes e importantes. Encuentre el momento adecuado para preguntar sin interrumpir demasiado el flujo del otro.
- Escuche de forma empática y generativa. ¿Qué posibilidades futuras puedan surgir en este momento?
- Siga el flujo de la conversación.
- En primer lugar, céntrese en las preguntas ¿qué? antes de ir a el ¿por qué? Las preguntas ¿por qué? pueden guiar la gente de vuelta a la cabeza donde justifiquen y califiquen. Dé retroalimentación positiva y reconozca lo que ya se haya compartido.
- Disfrute del silencio. A veces, lo mejor es no hacer o decir nada. Reduzca el ritmo de las preguntas y deje que se produzca la apertura de su interlocutor para hablar más de sus sentimientos y de su experiencia real.

Para la pareja que esté hablando:

- Siga el flujo de sus propios pensamientos. No los juzgue. Explore lo que surge de su interior. Siga sus propios pensamientos sin intentar dirigirlos.
- Comience temprano en su vida. Explore preguntas como: ¿Dónde nació? ¿Quiénes fueron sus padres? ¿Cuántos miembros tiene su familia? ¿Quién le ha influenciado más? ¿Cuáles fueron los momentos más importantes en su vida? ¿Cómo supo que eran importantes? ¿Cómo le ha influenciado?



Fuentes y lecturas sugeridas

C. Otto Scharmer (2009): Theory U, Capítulos 15, 16, 17 y 18, (los niveles de escuchar y conversar) Capítulo 21 (la práctica de los paseos de diálogo).

www.presencing.com

18 Diario Guiado (Journaling)



Breve descripción

Esta práctica es una herramienta de reflexión que le ayuda a reducir la velocidad, reflexionar sobre su situación actual en la vida, y aumentar su conciencia de su campo de posibilidades futuras. Incluye un conjunto de preguntas orientadoras. Le permite atravesar el proceso U en unos 40 minutos, acceder a niveles más profundos de auto-conocimiento y desarrollar ideas prácticas para la creación del futuro que desea llevar a cabo. El aumento de la conciencia puede ser aprovechado por un paseo de diálogo o el silencio inmediatamente después de la práctica de tomar las notas en su diario.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

El objetivo de pasar por un proceso guiado de redactar en un diario U es permitir que los y las participantes se conecten a un nivel más profundo de conocimiento de uno mismo o una misma, y comenzar a actuar desde ese punto. Ayuda a todo el grupo a moverse a un nivel más profundo de atención y conciencia.

Quienes participan experimentarán:

- Un mayor nivel de auto-conocimiento;
- Una nueva conciencia y nuevas preguntas acerca de quiénes son y lo que quieren hacer en este taller, como en el resto de su vida.



Participantes y lugar

- El proceso debe hacerse en un lugar tranquilo, sin distracciones. Puede aplicarse en grupos de cualquier tamaño.
- Normalmente el Diario Guiado es seguido por un paseo de diálogo, un paseo solitario o un pequeño retiro, que requieren lugares específicos.



Tiempo

Cerca de 45 minutos para el registro en el diario y 40 minutos mínimo para el paseo diálogo o la reflexión en silencio después. Si aloja un círculo de Check-out, deje al menos 10 a 15 minutos.



Materiales

Se necesita un lapicero-bolígrafo y un diario para cada participante.



Referencias

Líder como Coach, Paseo de Diálogo, Paseo Solitario



Preparación

Ninguna es requerida de los y las participantes. Los facilitadores o las facilitadoras pueden querer ajustar las preguntas a la situación particular como se indica en la hoja informativa para esta herramienta. Para el facilitador o la facilitadora, esta práctica es muy simple y bastante desafiante al mismo tiempo. Invite a las personas a un momento de reflexión y apertura. Por ejemplo, usted puede compartir su propia experiencia personal de un momento en que tuvo conocimiento de corrientes subyacentes, más profundas en su vida, momentos en los que entendió más acerca de quién es. “¿Quién es mi yo?” y “¿Cuál es mi trabajo?” son preguntas clave para ello.



Proceso

Paso 1 Compartir historias

- Trabajo en parejas: Pida a los y las participantes compartir una historia personal sobre una experiencia tan profunda como modelada por usted, el facilitador/la facilitadora.
- Invite: “comparte la historia de una experiencia que le aclaró o cambió el sentido de quién usted es realmente.”

Paso 2 Registro en diario

Proporcione a los y las participantes las siguientes instrucciones para tomar notas en su diario:

- Escuche a la pregunta planteada por el facilitador o la facilitadora y simplemente comience a escribir.
- No piense en ello, sólo vaya con lo que viene a través de su mano, corazón y mente.
- Quédese con ello. Esta herramienta de registro en el diario trata de frenar sus pensamientos y centrarlos en determinados aspectos del futuro que quieren emerger.
- Escriba y siga su flujo de pensamientos. Siga escribiendo mientras las ideas siguen llegando.
- Levante su mano si el facilitador o la facilitadora debería más espacio.

Paso 3 Paseo de diálogo (opcional)

- Elija una pareja (alguien a quien no conoce aún) y den un paseo.
- Túrñense (20 minutos cada uno) para comentar cualquier pensamiento que haya surgido durante el ejercicio de journaling. El o la oyente trata de escuchar a nivel 3-4 y apoyar.
- Después, si es posible, tómense el tiempo para apuntar lo que surgió en su diario.

Paso 4 Círculo de cierre (opcional)

- Si tiene tiempo para ello, reúnanse todos y todas en un círculo. Invite a la gente a compartir lo que le surja. Invite al silencio, así como al hablar.
- Cuando tenga la impresión de que todas las personas que querían compartir algo hayan hablado, agradezca a toda la gente su colaboración y continúe.



Principios de éxito

- El registro en el diario es un proceso personal. Nunca pida a los y las participantes compartir sus notas en público.
- Después de completar una práctica del diario guiado usted puede crear una oportunidad para reflexionar sobre la experiencia.
- Una vez más: haga hincapié en que son los y las participantes quienes deciden lo que quieren compartir.
- El registro en el diario significa lo que usted piensa a través de la escritura. La escritura es un proceso de reflexión. Indique a los y las participantes que simplemente deben comenzar a escribir y ver lo que surge.



Fuentes y lecturas sugeridas

C. Otto Scharmer (2009): Theory U, Capítulo 21

www.presencing.com

Hoja de trabajo: La Práctica del Diario Guiado

Set recomendada de preguntas (de Otto Scharmer)

- **Retos** - Mírese a sí mismo desde el exterior como si fuera otra persona: ¿Cuáles son los tres o cuatro retos o tareas más importantes que su vida (trabajo y no-trabajo) presenta actualmente?
- **Yo** - Apunte tres hechos importantes acerca de sí mismo. ¿Cuáles son sus logros importantes o competencias que haya desarrollado en su vida (ejemplos: la crianza de los hijos, terminar su formación, ser un buen oyente)?
- **Yo Emergente** - ¿En qué tres o cuatro aspiraciones importantes, áreas de interés, o talentos no desarrollados le gustaría poner más énfasis en su futuro viaje (por ejemplo: escribir una novela o poemas; iniciar un movimiento social; llevar su trabajo actual a un nuevo nivel)?
- **Frustración** - ¿Qué le frustra más en su trabajo actual y/o vida personal?
- **Energía** - ¿Cuáles son sus fuentes más importantes de energía? ¿Qué es lo que ama?
- **Resistencia Interior** - ¿Qué le retrae a usted? Describa dos o tres situaciones recientes (en su vida laboral o personal), donde observó una de las tres siguientes voces surgiendo, que luego le impidieron explorar esta situación en mayor profundidad:
 - Voz del Juicio: cerrar su mente abierta (descargar en lugar de preguntar).
 - Voz del Cinismo: cerrar su corazón abierto (desconectarse en lugar de relacionarse).
 - Voz del miedo: cerrar su voluntad abierta (aferrarse al pasado o presente en lugar de dejarse ir).
- **La Grieta** - Durante los últimos días y semanas, ¿qué nuevos aspectos en sí mismo ha observado usted? ¿Qué nuevas preguntas y temas le están ocurriendo a usted ahora?
- **Su Comunidad** - ¿Quiénes conforman su comunidad, y cuáles son las máximas esperanzas de ellos en relación al futuro viaje de usted? Elija tres personas con diferentes perspectivas sobre la vida de usted y explore sus esperanzas para el futuro de usted (ejemplos: su familia, sus amigos/amigas, un niño/una niña sin padres en la calle que no tiene acceso a la alimentación, la vivienda, la seguridad o la educación). ¿Qué podría esperar si usted estuviera en sus zapatos y mirando a su vida a través de sus ojos?
- **Helicóptero** - Obsérvese desde arriba (como si estuviera en un helicóptero). ¿Qué está haciendo usted? ¿Qué está tratando de hacer en esta etapa de su viaje profesional y personal?
- **Helicóptero II** - Observe a su comunidad / organización / movimiento colectivo desde arriba: ¿qué está tratando usted de hacer colectivamente en la presente etapa de su viaje conjunto?
- Imagine que pudiera avanzar rápidamente hasta el último momento de su vida, hasta el momento del fallecimiento. Ahora contemple el viaje de su vida en su totalidad. ¿Qué le gustaría ver en ese momento? ¿Qué huella quiere dejar en el planeta? ¿Cómo le gustaría ser recordado por la gente que sigue vivo después de usted?
- A partir de ese (futuro) lugar, observe su situación actual como si estuviera mirando a una persona diferente. Ahora trate de ayudar a esa otra persona desde el punto de vista de su futuro yo más alto. ¿Qué consejo le daría? Sienta y perciba lo que es el consejo y anótelos.
- Ahora regrese de nuevo al presente y cristalice qué es lo que desea crear - su visión e intención para los próximos 3-5 años. ¿Qué visión e intención tiene usted para sí mismo y para su trabajo? ¿Qué son algunos elementos fundamentales del futuro que desea crear en su vida personal, profesional y social? Describa de manera más concreta las imágenes que se le ocurran.
- **Dejar ir** - ¿De qué tiene que deshacerse a fin de llevar su visión a la realidad? ¿Qué cosas antiguas tienen que morir? ¿De qué se compone la antigua piel (comportamientos, procesos de pensamiento, etc.) que usted tiene que mudar?
- **Semillas** - ¿Qué en su vida actual o contexto proporciona las semillas para el futuro que usted quiere crear? ¿Dónde ve su futuro comenzando?
- **Creación de prototipos** - Durante los próximos tres meses, si usted tuviera que crear un prototipo de un microcosmos del futuro en el que se puede descubrir lo nuevo haciendo algo, ¿cómo sería ese prototipo?
- **Personas** - ¿Quién puede ayudarle a realizar sus máximas posibilidades futuras? ¿Quiénes podrían ser sus ayudantes y socios/socias principales?
- **Acción** - Si tuviera que asumir el proyecto de hacer realidad su intención, ¿qué primeros pasos prácticos tomaría usted en los próximos tres o cuatro días?

19 Paseo Solitario



Breve descripción

Un paseo solitario es una manera de practicar una profunda reflexión personal, tener acceso a niveles más profundos de la conciencia, y buscar nuevas ideas e inspiraciones acerca de la propia situación actual y el futuro camino en la vida. Durante un paseo solitario, los y las participantes pasan tiempo solos y de silencio en la naturaleza.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

Un paseo solitario permite una conexión más profunda con fuentes internas, nuevas inspiraciones, así como también una conexión más profunda y emocional con la naturaleza y la vida.

Se espera de los y las participantes que:

- Aprendan a ser dirigidos por su voz y su intuición interna, en lugar de por su pensamiento racional.
- Experimenten que los momentos de soledad, vacío e incertidumbre pueden ayudar a conectar con el ser interior, y pueden permitir surgir nuevas cualidades, potencialidades e inspiraciones.
- Experimenten una conexión más profunda con la naturaleza y su propia conexión con la vida.
- Posiblemente, se encuentren temporalmente fuera de su “zona de confort” y aprovechen esto para prender acerca de la dinámica del cambio transformacional.



Participantes y lugar

Un paseo solitario es un ejercicio realizado de forma individual, sin embargo, los y las participantes pueden salir al mismo tiempo. Se puede llevar a cabo con una sola persona, así como con grandes grupos. Un paseo solitario se realiza en un área remota y natural. Tanto los bosques como los pastizales funcionan bien. El área no debe ser enorme, ni salvaje, pero debe permitir que los y las participantes no se encuentren con otros seres humanos. Asegúrese de que el área sea seguro (véase los principios). Para el intercambio de historias se necesita un espacio con un ambiente cálido y seguro.



Tiempo

El tiempo en solitario puede variar desde un mínimo de una hora a un día entero. Para la introducción prevea unos treinta minutos. Para la puesta en común en grupo, planea unas 1-2 horas, dependiendo del tamaño del grupo.



Materiales

- Zapatos robustos y ropa, posiblemente también equipo para la lluvia
- Una pequeña mochila, si va a dar un paseo en solitario durante más de 2 horas
- Botellas de agua, si usted planea un paseo en solitario durante más de 2 horas
- Una pieza o palo de hablar (opcional) para el compartir en grupo



Referencias

Diario Guiado, Práctica de la Atención, Práctica del Sculpting, Crear Prototipos



Preparación

- Escoja un lugar adecuado y seguro para el paseo solitario.
- Antes de enviar a las personas a un paseo solitario, reconozca personalmente la zona y la geografía (ríos, quebradas, caminos, carreteras, etc.) – comprobar por Internet no es suficiente.
- Informe a los y las participantes anteriormente (antes del inicio del Viaje), que lleven ropa adecuada, una pequeña mochila y una botella de agua.
- Decida cuánto tiempo debe durar el paseo solitario.
- Si tiene previsto un paseo solitario de más de 2 horas, pida a los y las participantes preparar una botella de agua y un sándwich para llevar.



Proceso

Paso 1 Introducción a un paseo solitario (30 minutos)

- Como facilitador o facilitadora, explique brevemente la idea general y el propósito de un paseo solitario. No permita una discusión, aun cuando las personas quieren hacer preguntas.
- Invite a los y las participantes a probar la experiencia en solitario, aunque pueda parecer extraño y podría conducirlos fuera de su zona de confort. Sin asegurarles demasiado, simplemente afirme que esto es normal e incluso deseado - todas las experiencias transformacionales conducen fuera de la zona de confort.
- Sin embargo, deje claro que dar un paseo solidario es una decisión voluntaria. Si un o una participante no quiere ir, respételo. Invítele a pasar tiempo solo y en silencio dondequiera él/ella se sienta cómodo/a.
- A continuación, explique las instrucciones detalladas de un paseo solitario (véase el paso 2 más abajo). Sea muy preciso y asegúrese de que la gente entienda la idea, pero otra vez, no entre en discusiones.
- Informe a las personas sobre las normas generales de seguridad (no trepar a árboles, no hacer fuego) y, si procede, de los peligros específicos en su área (paisaje, animales, etc.). Recuerde a los y las participantes que deben encontrar su camino de regreso al final del paseo solitario.
- Un paseo solitario es un viaje a través de un espacio abierto y vacío – invite a las personas a no llevar ninguna cosa que les mantenga ocupados y atrapados en la rutina diaria. No móviles (aparte de mirar el tiempo), reproductores de MP3, cámaras, libros, papel para escribir, cigarrillos, etc. Sólo se permiten agua y alimentos.
- Por último, informe a los y las participantes sobre la hora en que deben estar de vuelta e invíteles a no volver antes, aun cuando el tiempo de paseo se les haga largo. Asegúrese de que todos y todas tengan un reloj o un móvil. Proponga a la gente establecer su alarma móvil, apagar el móvil y resistirse a encenderlo antes de que suene la alarma.

Paso 2 Instrucciones para un paseo solitario (1 hora a un día)

- Vaya al área natural seleccionado para el paseo solitario. Haga una pausa por un momento y comience su paseo solitario conscientemente.
- En su viaje, manténgase alejado de carreteras y senderos tanto como sea posible. No entre en edificios y evite el contacto con seres humanos (tanto personas desconocidas como otros u otras participantes).
- Pasee sin ningún plan o intención específica. Siga a su voz interior, y vaya a donde algo le llame o atraiga su atención. No es necesario entender por qué, y no tiene que tener sentido. Simplemente pasee, mantenga los ojos y los oídos abiertos, perciba todo lo que le rodea sin juzgar - Observe, escuche y déjese sorprender.
- Cuando usted camina lentamente, el mundo viene a usted. Un paseo solitario no es una caminata o deporte. No requiere cubrir largas distancias o caminar rápido. Camine despacio, deténgase a menudo, y tome un descanso cuando usted lo desee. Si un lugar le llama a permanecer por todo el tiempo, quédese.
- Escuche lo que el mundo le está diciendo - en un lenguaje simbólico, los árboles, las nubes, los animales, las flores y las piedras pueden contener mensajes para usted. A pesar de que esto puede hacerle sentir raro, usted podría hablar con ellos y contarles su historia. Si lo hace, no olvide escuchar las respuestas (simbólicas).
- Escuchese a sí mismo, a lo que su alma le está diciendo. ¿Cómo se siente? ¿Qué emociones, aspectos de su vida, imágenes, verdades y sueños están surgiendo?
- Expresé cualquier emoción que surja. Si usted está aburrido, pregúntese cuando más en la vida usted está aburrido, y si usted quiere cambiar esto. Si usted está enojado, puede gritar y enfurecerse. Si quiere bailar o cantar, baile y cante. Sea lo que sea usted en este momento y esté en su plena presencia y pasión.
- En algún momento de su paseo solitario, puede encontrar un símbolo que tiene un significado importante para usted. Si lo desea, puede traerlo consigo.
- Al acabar el tiempo (es decir, su alarma está sonando), regrese. Haga una pausa por un rato antes de terminar el paseo, y vuelva al lugar o punto de reunión. No diga a los demás acerca de su experiencia en solitario hasta que se reúnen para compartir historias.

Paso 3 Compartir historias (de 1 a 2 horas)

- Directamente después del paseo solitario, o después de una pausa, invite a los y las participantes a una participación en el grupo grande.
- Compartir una experiencia solitaria siempre es voluntario; nadie está obligado a hablar.
- Siéntese en un círculo y deje a los y las participantes contar la esencia de su historia en 2-3 minutos cada uno.
- Invíte a hablar sobre experiencias personales (reflexiones, percepciones, sentimientos, calidades) en lugar de características generales del paisaje o una enumeración de lugares visitados.
- Después de una primera ronda, cuando todo el mundo haya tenido la oportunidad de hablar, puede abrir el círculo para una segunda ronda de conversación abierta, reflexión y comprensión de sentido. Aunque las referencias a otras historias son deseadas, no deben ser cuestionadas o convertidas en un tema de discusión.
- Si lo desea, puede utilizar un palo de la palabra que circula en la primera ronda. Para el intercambio abierto, ponga el palo en el centro. Quien quiera hablar toma el palo y luego lo vuelve a poner en el centro.
- Asegúrese de que el hecho de compartir no dura demasiado tiempo. Atienda a un descanso más largo antes de continuar con el programa. Una noche libre es ideal.



Principios de éxito

- Un paseo solitario de varias horas permite experiencias más profundas que uno de una hora mínimo. Si el tiempo lo permite, planee al menos dos o tres horas.
- Asegúrese de que está consciente de los posibles riesgos a la seguridad en el área. Esto incluye características geográficas (como quebradas, acantilados) y animales.
- Si trabaja con un grupo internacional, culturalmente diverso, tenga en cuenta que en muchos países no es habitual pasar el tiempo en el bosque. Mientras que en Europa Central los bosques son percibidos como áreas recreativas y seguras, en muchas partes del mundo, un bosque es el hogar de animales peligrosos. En caso de que los y las participantes tengan miedo, ofrezca alternativas como caminar por senderos marcados. No obstante invite a la gente a dejar cuidadosamente su zona de confort.
- Al introducir un paseo solitario, no entre demasiado en detalles y no comience discusiones. Un paseo solitario es un experimento y un viaje a un espacio abierto y vacío. Esto puede provocar sentimientos de desasosiego e incertidumbre entre los y las participantes. No trate de disipar estos sentimientos, sino invite a la gente a explorar este estado emocional intencionalmente como una experiencia de aprendizaje.
- Mientras los y las participantes están en el paseo solitario, esté presente en el lugar o punto de encuentro en todo momento para que los y las participantes puedan encontrarse con usted rápidamente cuando sea necesario.
- Un paseo solitario puede tocar las emociones personales. Como facilitador o facilitadora, invite a estas emociones para ser una parte natural del acto de compartir historias. Asegúrese que exista un espacio seguro y suficiente tiempo para compartir las experiencias.
- Tenga en cuenta que los y las participantes pueden tener diferentes capacidades físicas y ofrezca alternativas que permiten a toda la gente a participar en la experiencia.



Fuentes y lecturas sugeridas

Steven Foster (1989): *The Roaring of the Sacred River: The Wilderness Quest for Vision and Self-Healing*.
 Bill Plotkin (2003): *Soulcraft. Crossing the Mysteries of Nature and Psyche*.
 Otto Scharmer (2009): *Theory U. Learning from the Future as it Emerges*.
 Ursula Seghezzi (2012): *Kompass des Lebens. Eine Reise durch die menschliche Natur. (en alemán)*

Capítulo 4: Trabajando en lo Nuevo: Herramientas para el Desarrollo de Prototipos y la Creación Conjunta

20 La Práctica de Esculpir



Breve descripción

El ejercicio de esculpir ayuda a cristalizar nuevas cualidades, ideas e intenciones. Se realiza en parejas. En un proceso guiado y soportado por un conjunto de preguntas, el o la participante A crea una escultura hecha de arcilla que expresa y visualiza estas ideas, sentimientos y percepciones. El o la participante B asuma el papel de un entrenador o de un/a coach de aprendizaje. Esta herramienta es útil sobre todo al final de una fase de reflexión profunda y conexión a las fuentes internas.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

Se espera que los y las participantes aprendan:

- Cómo encontrar el acceso y expresar nuevas cualidades, ideas, sentimientos, percepciones e intenciones de modo no racional, intuitivo y artístico;
- Cómo apoyar este proceso en el papel de un entrenador/una entrenadora de aprendizaje y facilitador/facilitadora;
- Cómo iniciar un proceso de cristalización y pasar de la reflexión a la acción.



Participantes y lugar

Este ejercicio se realiza en parejas, con una de las personas creando una escultura y la otra actuando como el/la coach de aprendizaje que facilite el ejercicio. Se puede realizar con sólo una pareja, también con un gran número de parejas. El lugar debe permitir a cada pareja encontrar un rincón algo protegido. Un ambiente acogedor y tranquilo es muy útil.



Tiempo

90 minutos si ambos/ambas participantes crean una escultura, 45 minutos si sólo un o una participante crea una escultura. Para una reflexión y un compartir opcional en el grupo, planifique al menos 15 a 30 minutos más.



Materiales

- Arcilla en diferentes colores que se puede formar con las manos;
- Papel y pluma;
- El hoja informativa con instrucciones detalladas



Referencias

Líder como Coach, Diario Guiado, Paseo Solitario, Desarrollo de Prototipos



Preparación

- Decida qué evento o período de tiempo será el enfoque del ejercicio escultura - por ejemplo, usted podría centrarse en la experiencia de un paseo solitario, un retiro de varios días, u otros eventos.
- Asegúrese de que el espacio y los materiales estén preparados.



Proceso

Paso 1 Introducción a la práctica (10 minutos)

- Explique la idea general y el propósito de la práctica;
- Deje a los y las participantes formar parejas;
- Distribuya el hoja informativa con las instrucciones y revise cada paso - asegúrese de que los y las participantes entiendan el proceso y el papel que ellos y ellas van a asumir

Paso 2 Primera ronda de esculpir (40 minutos)

- Siguiendo las instrucciones de la hoja informativa, el/la participante A forma una escultura apoyado por el/la participante B en el papel del coach;
- Después de formar la escultura, el/la participante A anota las ideas clave.

Paso 3 Segunda ronda de esculpir (40 minutos)

- Los y las participantes cambian los papeles y repiten el ejercicio escultura.

Paso 4 Opcional (15 - 30 minutos)

- Si lo desea, puede terminar el ejercicio con una ronda de intercambio y reflexión en plenaria
- Si lo hace, deje absolutamente claro que los y las participantes deben sólo hablar sobre su propia experiencia (no la de la pareja) y que el intercambio sea voluntario.
- Las reflexiones pueden centrarse tanto en la escultura en sí, así como en el papel del coach.



Principios de éxito

- Los y las participantes deben tener una idea clara de la finalidad y el proceso así como saber en qué evento o lapso de tiempo se centra la práctica.
- Sea consciente de que algunos de los y las participantes pueden sentirse incómodos para participar en este ejercicio. Es útil mostrar imágenes de otras personas que realizan este ejercicio, lo ideal son imágenes de personas que los y las participantes respeten. Invite a los y las participantes a concederle el beneficio de la duda.
- Apoye a las parejas con el anuncio de cuándo sea el momento para cambiar los roles.
- Una vez que el ejercicio se haya iniciado, no intervenga en el proceso haciendo preguntas, añadiendo información o posicionándose cerca.
- Este ejercicio toca preguntas y emociones personales - pregúnte si la gente está abierta para esto, si hay suficiente confianza entre los y las participantes, y si el lugar y el ambiente son apropiados.
- El papel del coach es fundamental - escuchando activamente con empatía, haciendo preguntas abiertas, teniendo en cuenta el silencio y las emociones, etc.



Adaptado del Instituto Ashland
Variaciones en www.presencing.com

Hoja de trabajo: El Ejercicio de Escultura

Paso 1 (10 minutos)

Vuelva la vista atrás y vea la experiencia personal y reflexiva que haya seleccionado como punto focal del ejercicio de escultura (esto puede ser, por ejemplo, un tiempo en solitario en la naturaleza, otra experiencia, o los últimos días en general). Ahora comience a moldear una escultura que represente a su situación actual y las posibilidades del futuro emergente para usted. ¿Qué nuevas cualidades, aspectos o ideas se están empezando a formar? Al crear la escultura, describa a su pareja lo que usted (con sus manos) está haciendo. Termine con su escultura en 10 minutos.

Paso 2 (15 minutos)

Reflexione sobre su escultura desde cuatro direcciones. El/la coach lee en voz alta las preguntas (vea más abajo) y escucha profundamente.

Paso 3 (5 minutos)

Después de repasar todas las preguntas, vea si usted quiere cambiar su escultura o añadir algo. Si está bien, no será necesario cambiarlo.

Paso 4 (10 minutos)

Ahora resuma, al hablar, los puntos esenciales que hayan llegado claramente a usted durante todo el proceso. Luego, anote los puntos esenciales. Su coach también anota lo que él / ella ha escuchado y entendido cuales son los puntos esenciales (¡sin juicio, sin propuestas!). Su coach le pasa sus notas como un regalo. (5 minutos para hablar, 5 minutos para escribir). ¡Al terminar, agradezca a su coach el apoyo!

Preguntas de Entrenamiento:

Proponemos que el “escultor” / la “escultora”, mientras el reflexiona, mire simbólicamente en cuatro direcciones diferentes. Le sugerimos que usted comience con ‘Sur’, ya que esto significa mirar lo que está presente ahora, y terminando con ‘Oriente’, que significa lo que está naciendo en este caso.

1. Sur:
 - Cuando usted mira a su escultura, ¿qué le gusta? (¿Y qué más...?)
 - ¿Qué otras emociones surgen?
 - Si esta emoción pudiera hablar, ¿qué diría?
2. Oeste:
 - ¿Cuáles son los conflictos clave y duras verdades que hay que afrontar siguiendo adelante?
 - ¿Qué está terminando en esta situación (queriendo morir)?
 - ¿Qué está queriendo emerger (queriendo nacer)?
3. Norte:
 - ¿Qué puede aprender usted de su escultura? ¿Qué es lo que intenta enseñarle?
 - Chispa del futuro: ¿cuál es el propósito más profundo o una llamada del futuro que se siente ahora?
4. Este:
 - A partir de todo esto, ¿qué puede aprender usted para su vida laboral en los próximos meses?

Consejos prácticos para el/la coach:

- Si tiene tiempo, lea atentamente la herramienta “líder como coach”, ya que le ayuda a tener una idea de lo que el coaching es;
- En primer lugar, siempre, haga las preguntas como escrito arriba;
- Luego, puede utilizar fórmulas como “y qué más ... “;
- Permitir los momentos de silencio;
- Haga preguntas abiertas (recuerde los interrogativos ...);
- No juzgue, no haga propuestas ni ofrezca soluciones;
- Escuche activamente, con empatía, y apoye a su pareja con sus preguntas y su presencia;
- Anime a su pareja a seguir lo que sucede naturalmente, desde el cuerpo, y no piense demasiado en lo que está sucediendo.

21 Creación de Prototipos



Breve descripción

La creación de prototipos es el proceso de la creación de una versión de prueba de un producto o proyecto innovador. Es un proceso circular que difiere significativamente de las formas tradicionales de la planificación de un proyecto. Se compone de varias iteraciones de actuar, reflejar, percibir, cristalizar - actuar de nuevo, etc. Siguiendo los principios de pensamiento de diseño, un prototipo se desarrolla a través de una exploración intensiva del contexto y las perspectivas de otras partes interesadas.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

El propósito de crear prototipos es explorar el futuro mediante la práctica. Los prototipos trabajan sobre el principio de “fallar pronto para aprender rápidamente.” Los y las participantes:

- Perfeccionan el concepto en que estén trabajando y cuestionan los supuestos subyacentes a través de la generación de una valiosa retroalimentación por las partes interesadas;
- Desarrollan una pequeña versión práctica y probada de su idea que puede compartirse y presentarse;
- Adquieren experiencia en los procesos de co-creación con una gama más amplia de partes interesadas.



Participantes y lugar

La creación de prototipos generalmente tiene lugar hacia el final de un Viaje de Liderazgo. Se requiere de un grupo de participantes que ya han cristalizado una idea básica de la innovación o el cambio del que les gustaría tomar el liderazgo. El proceso de creación de prototipos les ayuda a obtener una primera experiencia práctica en traer la nueva idea al mundo.

La creación de prototipos requiere normalmente un equipo, incluyendo diferentes perspectivas relevantes (por ejemplo, de los diferentes sectores), un conjunto de habilidades y edades. Normalmente, hay un “grupo central” que se siente responsable de un prototipo. El tamaño del grupo central depende de la configuración y del alcance del prototipo. Idealmente, los y las participantes del mismo país, la misma región u organización trabajan juntos en un prototipo común.

El prototipo se desarrolla durante el Viaje de Liderazgo y después se lo prueba:

- a) En el entorno de trabajo de los y las participantes cuando regresan a su país. Esto requiere la posibilidad de acompañar las pruebas y la reflexión del prototipo posteriormente al Viaje.
- b) O, también es posible incluir las pruebas del prototipo en un Viaje de Liderazgo.
- c) Esto requiere tiempo suficiente durante el Viaje y una oportunidad para la gente de realizar la acción (en un evento, en una ciudad, en una organización o simplemente dentro de su grupo de aprendizaje) como parte del Viaje / curso / taller.



Tiempo

Depending on the idea, prototyping usually takes from a few minutes up to several weeks or months. Prototyping works with strict deadlines and time pressure, encouraging swift action.



Materiales

Dependiendo de la idea, la creación de prototipos generalmente lleva desde unos pocos minutos hasta varias semanas o meses. La creación de prototipos trabaja con plazos estrictos y la presión del tiempo, fomentando una acción rápida.



Referencias

Entrevistas de Diálogo, Viajes Sensing, Diario Guiado, Entrenamiento Colega a Colega, Caja de Resonancia



Preparación

Formar un equipo para crear prototipos

Como facilitador o facilitadora, aclare si usted invita a la gente a desarrollar prototipos conjuntos en grupos pequeños (recomendado) o si la gente desarrollará un prototipo individual por sí sola. También puede ofrecer ambas opciones. En el marco de un Viaje de Liderazgo, se recomienda que los y las participantes de una organización, país o región formen un grupo para crear los prototipos juntos. Opcionalmente, los grupos para crear los prototipos también se pueden formar en torno a un tema o una cuestión central.



Proceso

Paso 1 Definir su desafío/tarea

Los y las participantes comienzan el proceso definiendo un desafío que quieran abordar. Al definir el desafío, es útil responder a las siguientes cuatro preguntas en equipo:

- Cuál es el tema que queremos abordar con el prototipo?
- Qué nos inspira para elegir este tema?
- Cuál es el aspecto más importante de la idea para nosotros? ¿Que es ‘nuevo’?
- Cuál es el ‘desafío’ que planteamos para nuestro prototipo? (Formule el desafío mediante la frase: “¿Cómo podríamos ...”)

En un Viaje de Liderazgo, es posible que ya han llevado a cabo Viajes Sensing, entrevistas de diálogo, un diario guiado, un paseo solitario y la práctica de esculpir - pida a los y las participantes que aprovechen estas experiencias y percepciones en la selección y definición de un desafío. Invite a la gente a visualizar sus percepciones, con el fin de utilizarlos como materiales de trabajo. Preste apoyo a los y las participantes en la inclusión de ideas y preguntas con respecto a la igualdad de género, los actores marginados y la promoción de diversidad.

Paso 2 Observar y comprender

Una vez definido el desafío, los y las participantes tienen que hacer todo lo posible para comprender el contexto y las partes interesadas de su prototipo. El equipo debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son las partes interesadas?
- ¿Quién agregaría una valiosa perspectiva?
- ¿Quién está motivado para contribuir?
- ¿Quiénes son partes interesadas marginadas (por ejemplo, mujeres, jóvenes, sector informal, pueblos indígenas, etc.) que deben ser incluidas? (Compárese con la herramienta “Análisis de las Partes Interesadas”)

Métodos útiles para observar y entender un sistema complejo son Viajes Sensing, entrevistas de diálogo y otras herramientas de la Teoría U (véase www.presencing.com). Si durante el curso de un Viaje de Liderazgo las personas ya han pasado por alguno de estos ejercicios, las ideas y las inspiraciones de estas experiencias se pueden utilizar para comprender mejor el contexto y el sistema. Si el tiempo lo permite, las personas pueden ir en otro Viaje Sensing y realizar entrevistas de diálogo.

En términos generales, un proceso de creación de prototipos siempre debe incluir una fase de observación y detección. Esta caja de herramientas incluye una serie de herramientas que están diseñadas para este propósito. El Pensamiento de Diseño enfatiza la importancia de definir quién es el destinatario de la intervención - y comprender lo mejor posible la perspectiva de esta persona, grupo o sistema. Para lograrlo, los y las participantes pueden entrevistar a uno o varios ‘usuarios típicos’ de su prototipo, si esto es posible. Un video sobre IDEO, la empresa que inventó Design Thinking / Pensamiento de Diseño, es muy útil para entender la idea básica y sus principios para la Creación de Prototipos. El vídeo se incluye en “Fuentes y otras lecturas”. Al comenzar un proceso de creación de prototipos, se puede pensar en mostrar el vídeo a la gente.

Paso 3 Idear

Una vez que los y las participantes hayan definido su desafío y reunido toda la información que tienen sobre el contexto y el sistema, ponen en común las ideas de prototipos con su equipo. Promueva ideas salvajes en esta fase de 'ideación'. Utilice juegos de rompehielos para desentumecer la atmósfera. A continuación, cada miembro del equipo anota las ideas de los prototipos, después, los presentan al otro. Proporcione un plazo estricto (por ejemplo, 10 minutos para intercambio de ideas) y atégase a ello. Luego la gente presenta sus ideas, posiblemente seguidas de otra ronda de intercambio de ideas.

Recuerde las siguientes reglas a los y las participantes:

- Fomente ideas locas y suspenda los juicios: las ideas innovadoras siempre parecen extrañas al principio.
- Consiga volumen: la creatividad no se abarca en conversaciones estructuradas y corteses.
- Una conversación a la vez: sin embargo, mantenga su enfoque como grupo.
- Sea visual: produzca borradores, imágenes, modelos tangibles para apoyar a su imaginación.
- Titule: dé un nombre a los aspectos y resultados importantes.
- Construya sobre las ideas de otros: un grupo siempre es más inteligente que el individuo más inteligente.

Paso 4 Crear los prototipos y probar

Los y las participantes crean una primera versión de su prototipo. Esto tiene el objetivo de generar retroalimentación - anime a los participantes a que no se preocupen sobre si son 'rudos'. Luego los y las participantes presentan esta primera versión a sus partes interesadas o personas con experiencia en el tema y piden retroalimentación. En un viaje de liderazgo, esto se puede realizar a través de una caja de resonancia (véase herramienta 20) o el entrenamiento entre pares (véase herramienta 19).

Paso 5 Reflexionar

Cada vez que los y las participantes reciben retroalimentación, deben crear una oportunidad en su equipo para compartir las experiencias reunidas con el prototipo. Luego permiten un momento de profunda reflexión y quietud. Esto se puede hacer invitando a todos a reflexionar sobre qué imágenes y sentimientos se presentan en el momento. También, los y las participantes pueden ir en otro paseo solitario, o pueden repetir el ejercicio de Diario Guiado. El punto no es ir de retorno al 'modo de solución', sino permitir que las nuevas ideas surjan y tomen forma.

Paso 4 Iterar

Con la retroalimentación que recibieron los y las participantes y las ideas que surgen de ella, los y las participantes mejoran su prototipo - y comienzan el ciclo de nuevo:

A lo largo de este proceso, recuerde a la gente estar en contacto con sus partes interesadas, por ejemplo a través de repetidos Viajes Sensing; y a estar en contacto consigo mismo y con su equipo. Anímelos a preguntar: "¿Cómo es este prototipo un reflejo de potencial propio y de las posibilidades futuras y de mi equipo?"

Como facilitador o facilitadora, usted tendrá que decidir si el proceso de creación de prototipos se completa durante el Viaje de Liderazgo, o se continúa después de que los y las participantes regresen a casa. En caso de que los y las participantes apliquen y perfeccionen sus prototipos luego en sus organizaciones, tendrá que pensar cómo se puede acompañar este proceso a distancia.



Principios de éxito

- Manténgase conectado con el contexto - a través de entrevistas, Viajes Sensing, etc. ¡Obtenga comentarios!
- Diversidad: asegúrese de que su equipo central refleja la diversidad de actores y partes interesadas pertinentes para su prototipo;
- Acceda al saber de su cabeza, corazón y mano. Explore el prototipo al hacer, haga modelos físicos del prototipo, etc;
- Falle temprano para aprender rápidamente. No aspire a la perfección. Considere los errores como oportunidades para aprender. Pregúntese cómo crear un contexto donde cometer errores está bien;
- La creación de prototipos pasa por las fases de apertura e intercambio de ideas (ideas) y enfoque (definir el punto de intervención, decidir e implementar el prototipo). Sea consciente de esto;

- Mantenga una línea de tiempo con hitos estrictos. Esto le ayudará a honrar el espíritu de la condición incompleta y tolerar errores;
- Manténgase conectado consigo mismo/a y con lo que inspira en su idea de la creación de prototipos - la chispa inspiradora del futuro que se encuentra en necesidad de usted (Buber).
- Invite a los y las participantes para asegurar que el equipo central refleja la diversidad de actores y partes interesadas pertinentes para el prototipo. Quienes participan del equipo central deben ser invitados para aportar activamente sus puntos de vista y reflexionar sobre los aspectos de género, la diversidad y la incorporación de la perspectiva de diversidad;
- Las siguientes preguntas pueden ayudar a promover la igualdad de género y la incorporación de la perspectiva de diversidad: ¿Es el prototipo construido de forma que cause resultados positivos a favor de o permita la participación activa de mujeres, hombres y / o personas con diferente identidad de género de diferentes orígenes (como diferentes nacionalidades, etnias, edades, creencias religiosas, orientación sexual, etc.)?
- ¿Asegura el prototipo de que se inviten y se aprecien diferentes perspectivas?
- ¿Ofrece el prototipo espacio para identificar similitudes y puntos de vista comunes de las personas y los grupos involucrados?



Fuentes y lecturas sugeridas

Parte uno de esta Caja de Herramientas

www.ideo.com/thinking/approach

www.ideo.com/publications

Proyecto carro de la compra de IDEO: Una película corta sobre el proyecto carro de la compra de IDEO - Pensamiento de Diseño en acción (20 minutos),

<http://youtu.be/taJOV-YCieI>

C. Otto Scharmer (2009): Theory U: Capítulo 21

www.presencing.com/tools/prototyping

22 Café Pro-Acción



Breve descripción

Pro-Acción Café es una metodología energética y co-creativa para ayudar a los y las participantes a polinizar transversalmente ideas y avanzar en sus proyectos. Puede proporcionar información y motivación valiosa en un punto crítico de muchos proyectos - entre cristalizar una idea y dar los primeros pasos concretos. En términos del procedimiento es una mezcla innovadora de las tecnologías 'World Café' y 'espacio abierto'. Usted puede ofrecer un café pro-acción como parte de un Viaje de Liderazgo a largo plazo, o como un evento independiente.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

El Pro-Acción Café es una buena manera de canalizar la energía generada en ejercicios de cristalización tales como el ejercicio de esculpir (véase la herramienta de esculpir) en los primeros pasos para la acción y la construcción de redes pertinentes. Ayuda a los y las participantes a tener claridad sobre el propósito de una idea o proyecto, identificar potencialidades y carencias en su plan y decidir qué pasos quieren tomar a continuación. Combina la energía y la co-creación con la reflexión profunda y la conexión con sus propios objetivos.

Quienes participan podrán:

- Intercambiar, polinizar transversalmente ideas y construir redes;
- Experimentar la co-creación, desarrollar y refinar las ideas de proyectos;
- Reflexionar sobre el propósito de sus ideas, ampliar su horizonte y desarrollar los próximos pasos concretos.



Participantes y lugar

12-50+ participantes.

El lugar debe permitir un arreglo flexible de los asientos. Lo ideal es comenzar en un círculo y luego pasar a un arreglo de café con 4-5 personas (1 anfitrión + 3-4) por mesa.



Tiempo

Asigne por lo menos 90 a 120 minutos. Para un buen café pro-acción, asigne 150-180 minutos. Si usted acoge un café independiente (por ejemplo, invitar la gente simplemente para una noche), añada alrededor de una hora para la llegada, el registro y el intercambio informal.

- Calentamiento, introducción y problemas que se presentan (20-30 minutos);
- 3 Rondas de mesa de 10 a 30 minutos (30-90 minutos);
- Retroalimentación en círculo y el cierre (20-30 minutos).



Materiales

Papel rotafolio, marcadores (medio y espeso, diversos colores, tanto para escribir y dibujar)
Decoración de mesas (por ejemplo velas) para un ambiente acogedor (pero no debe interferir con el rotafolio...)



Referencias

Creación de Prototipos, Ejercicio de Esculpir, Líder como Coach, Asesoría Colega a Colega, Caja de Resonancia.



Preparación

- Si usted ofrece el Café Pro-Acción como un evento independiente y no como parte de un Viaje de Liderazgo más largo, invite a los y las participantes.
- Prepare la sala: pequeñas mesas y sillas, alrededor de una mesa por cada cuatro participantes.
- Coloque papel rotafolio en las mesas como 'mantel', unos marcadores en cada mesa y seleccione alguna decoración adecuada.
- Opcionalmente algo de picar y bebidas para pausas cortas.



Proceso

Paso 1 Introducción

- Si esto no es parte de un Viaje de Liderazgo más largo, comience con el registro, pidiendo a la gente que comparta con otros la motivación para acudir (opcionalmente);
- Explique el procedimiento del café pro-acción y la etiqueta del café;
- Pida a los y las participantes que consideren si quieren ofrecer un proyecto o una pregunta a trabajar, y si es así, que se acerquen a escribir un título en un pedazo de papel y a ser un anfitrión o una anfitriona de una de las mesas vacías. La cantidad de participantes dividido por cuatro es el número máximo de anfitriones de mesa. Principio: “first come, first served” (por orden de llegada)
- Cuando todas las mesas tienen un anfitrión / una anfitriona, comience con la primera ronda.

Paso 2 Conversación en las mesas

Los y las participantes entran en la conversación a las mesas, al igual que en un entorno ‘World Café’. La conversación tiene tres rondas, cada una con una pregunta diferente. Después de cada ronda, el anfitrión / la anfitriona permanece en su mesa mientras los invitados / las invitadas pasan a otra mesa. La siguiente ronda comienza con la próxima pregunta.

Al comienzo de cada ronda, el anfitrión / la anfitriona de mesa ofrece una breve introducción a su pregunta o idea de proyecto, y recuerda ideas clave de la(s) ronda(s) anterior(es).

Las preguntas para las tres rondas son:

Ronda 1: ¿Cuál es la misión detrás de la pregunta? (Para aclarar y profundizar la necesidad y el propósito de la idea / el proyecto. Los invitados / las invitadas no dan consejos, pero profundizan en la comprensión del anfitrión / la anfitriona de mesa.)

Ronda 2: ¿Qué falta? (¿Qué haría la idea / proyecto más completo y posible?)

Ronda 3: ¿Qué estoy aprendiendo acerca de mí mismo/misma? ¿Qué estoy aprendiendo respecto a mi proyecto? ¿Qué próximos pasos voy a tomar? ¿Qué ayuda necesito todavía? (Para integrar todo y definir medidas concretas en adelante.)

La Ronda 3 tiene dos partes: En primer lugar los anfitriones / las anfitrionas tienen unos minutos para reflexionar sobre las preguntas anteriores y anotar sus ideas clave. En este tiempo, las otras personas pueden hacer una pausa.

A continuación, una última ronda con tres nuevas personas invitadas se unen a la mesa y escuchan los aprendizajes del anfitrión / la anfitriona, los próximos pasos, la ayuda necesaria - y luego ofrecen ideas o apoyo adicional

Paso 3 Compartiendo en todo el grupo

Reúna a todo el grupo en un círculo, y pida a los anfitriones / las anfitrionas de mesa que realicen una breve reflexión sobre las preguntas ¿Qué agradezco? ¿Cuáles son mis siguientes pasos?

Si hay suficiente tiempo, invite a todo el grupo a compartir observaciones y aprendizajes. Usted podría preguntar “¿qué aplicaciones vemos en nuestros entornos para la práctica del café pro-acción?”

Si usted realiza el café como un evento independiente, invite a toda la gente para un cierre (check-out).



Principios de éxito

“Café etiquette” (from world café):

- Follow what matters;
- Contribute your thinking;
- Encourage diversity;
- Speak with your mind and heart;
- Link and connect ideas;
- Listen together for insights or deeper questions;
- Play, doodle, draw – writing on the tablecloths is encouraged!
- Have fun!



Fuentes y lecturas sugeridas

The Pro-Action-Cafe was developed by Ria Baeck and Rainer von Leoprechting
www.theworldcafe.com, www.openspaceworld.org (resources on world café and open space)
<http://artofhosting.ning.com/page/core-art-of-hosting-practices>

23 Asesoría Colega a Colega (Peer Coaching)



Breve descripción

En esta versión del coaching colega a colega los y las participantes tienen la oportunidad de obtener una 'perspectiva exterior' sobre su idea de un prototipo. En pequeños grupos de colegas con alrededor de 4-5 personas, un participante presenta su "caso", los/las colegas dan retroalimentación y generan nuevas formas de hacer frente a los retos que el donante de caso se enfrenta.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

Los y las participantes tienen la oportunidad de recibir comentarios sobre una idea de prototipo de ellos de una manera lúdica y estimulante.

A través de esta práctica de coaching entre pares, quienes participan van a:

- Acceder al poder del pensamiento colectivo
- Realizar el valor en pedir apoyo y recibir retroalimentación en un proyecto de los suyos
- Aprender a dar información de una manera constructiva y juguetona.
- Mejorar la calidad de sus proyectos de prototipo.



Participantes y lugar

Los y las participantes se dividen en grupos de colegas de 4-5 personas.
Espacio suficiente para que los grupos puedan trabajar sin distracciones.



Tiempo

Tiempo total: 1,5 horas
Tiempo por persona: unos 20 minutos



Materiales

Hoja informativa sobre el proceso
Revistas y plumas para tomar notas



Referencias

Creación de Prototipos, Líder como Coach.



Preparación

Explique la idea y el proceso del coaching colega a colega a los y las participantes.

Destaque que cada grupo de pares va a pensar colectivamente en el modo de lluvia de ideas rápida orientado hacia a tres preguntas:

- ¿Qué le gusta de este proyecto?
- ¿Dónde se necesita mejorarlo, dónde están las posibles debilidades?
- ¿Qué nueva idea / aspecto se podría añadir al prototipo?

Invite a los y las participantes a incluir los aspectos de la igualdad de género y la perspectiva de diversidad. Es posible que desee escribir las tres inicios de oraciones para el proceso del coaching colega a colega en un rotafolio: Me gusta del proyecto que...; Veo la necesidad de ...; Un nuevo aspecto o una idea adicional podría ser ...

Los y las participantes se reúnen en grupos de colegas (o un pequeño grupo que establecen para el entrenamiento entre pares) y se sientan en un círculo. Asegúrese de que hay suficiente espacio para cada grupo para trabajar sin distracciones.



Proceso

Paso 1 Presentación del caso (3 minutos)

Los y las participantes deciden quién será inicialmente el o la donante de caso.

El/la donante de caso presenta su idea de prototipo, incluyendo la cuestión clave / el reto de diseño (“¿cómo podría yo...?”).

Paso 2 Preguntar & Responder (P&R) (5 minutos)

Las otras personas en el grupo preguntan para entender mejor el proyecto y su contexto.

El/la donante de caso da respuestas breves y precisas. No empiece una discusión más larga.

Paso 3 Retroalimentación de los pares / pensamiento colectivo (10 minutos)

El/la donante de caso se sienta un poco fuera del círculo, escucha con atención y toma notas.

En el grupo de colegas, dé vueltas con cada persona haciendo una declaración que comienza con una de las frases siguientes (elija una). Haga su declaración, sea breve y preciso, sólo 2-3 oraciones, luego la siguiente persona continúa.

Continúe durante unos 10 minutos en un modo rápido de lluvia de ideas.

¡Cuantas más ideas y aspectos pueda aportar, tanto mejor!

“Me gusta de la idea del proyecto que...”

“Veo una necesidad de mejora o una posible debilidad...”

“Un nuevo aspecto o idea adicional podría ser...”

Paso 4 (2 minutos)

El/la donante de caso vuelve al círculo, muy corto dice qué ideas / comentarios le fueron útiles y agradece a las colegas.



Principios de éxito

- El/la donante de caso debe poseer el caso, lo que significa que él o ella tiene que ser un principal actor en la situación.
- Los y las participantes se relacionan entre iguales, no hay relación jerárquica entre ellos y ellas.
- Un o una participante se encarga de asegura los tiempos y que se pase por el proceso descrito. Este papel puede cambiar cuando la siguiente persona se convierta en el/la donante de caso.



Fuentes y lecturas sugeridas

Para encontrar una variación, consulte ‘clínicas de casos’ en www.presencing.com.

24 Caja de Resonancia



Breve descripción

Una caja de resonancia es una herramienta de retroalimentación para el desarrollo de prototipos. La caja está formada por dos o más personas con alta experiencia en un campo o tema seleccionado. Los y las participantes presentan sus prototipos a la caja de resonancia, y reciben retroalimentación para avanzar en su proyecto.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

La intención de una caja de resonancia es apoyar el desarrollo de prototipos significativos, innovadores y viables para proyectos de cambio relacionados con el trabajo.

Se espera de los y las participantes que:

- Aceleren el desarrollo de su prototipo presentándolo a la caja de resonancia;
- Aprendan a recibir y valorar retroalimentación sobre su prototipo en una etapa temprana, incompleta;
- Discutan la idea de su prototipo con expertos y expertas, y aprendan a incorporar la retroalimentación recibida para hacer el prototipo más viable e innovador.



Participantes y lugar

Una caja de resonancia está formada por dos a cuatro expertos/as. Lo ideal sería que cada caja de resonancia da retroalimentación sobre tres a cinco prototipos (véase tiempo). El número de cajas de resonancia necesarias por lo tanto depende del número total de participantes y / o expertos/as. Varias cajas de resonancia pueden tener lugar simultáneamente en salas separadas.



Tiempo

40 minutos para cada ronda de presentación de prototipos y la retroalimentación de la caja. El tiempo total depende del número de presentaciones por caja de resonancia. Una caja de resonancia con cuatro prototipos tendrá una duración de aproximadamente 3 horas, incluyendo introducciones y una pausa.



Materiales

- Equipamiento general para una presentación visual del prototipo, rotafolio o tablón de notas.
- Bebidas y algo para picar para sesiones más largas.



Referencias

Creación de Prototipos, Líder como Coach, Asesoría Colega a Colega.



Preparación

- Contacte y convenza al número de expertos y expertas necesario para las cajas de resonancia.
- Asegúrese de que sus cajas de resonancia representen la diversidad del campo con respecto a categorías como género, nacionalidad / origen étnico, sector, campo de experiencia, edad, religión.
- Para cada caja de resonancia, intente conseguir un buen equilibrio y diversidad, como sectores, campo de experiencia, edad y género.
- Prepare una hoja informativa para los expertos y las expertas, informándoles sobre su curso de liderazgo, la idea y el proceso de desarrollo de prototipos, la idea, el papel y el proceso de la caja de resonancia.
- Asegure a los expertos y las expertas que no se necesita ninguna preparación que exija mucho tiempo por su parte.
- Organice salas y equipos.
- Presente a los y las participantes la idea de la caja de resonancia y forme el número necesario de grupos pequeños. Si usted presenta a los expertos y las expertas brevemente, la gente puede elegir la caja de resonancia que prefieren.
- Cada caja de resonancia debe ser acompañada por un miembro del equipo de facilitación para acoger e introducir la sesión y apoyar en caso de preguntas sobre el proceso.



Proceso

Paso 1 Introducción (10 minutos)

- El miembro del equipo de facilitación da la bienvenida a los expertos y las expertas de la caja de resonancia.
- Breve introducción al proceso (tiempo, secuencia de presentación, retroalimentación y discusión).
- Defina el orden de las presentaciones.
- Todos los y las participantes están presentes durante toda la sesión. Escuchar las presentaciones de sus pares y la retroalimentación ofrecen una valiosa oportunidad de aprendizaje.

Paso Presentación de prototipos (15 minutos)

- El o la participante A presenta su prototipo a la caja de resonancia (5-10 minutos).
- Se realiza una breve P&R (preguntar y responder) para una mejor comprensión del prototipo.

Paso 3 Retroalimentación de la caja de resonancia (15 minutos)

- Todas las personas miembros de la caja de resonancia dan retroalimentación sobre el prototipo.
- La retroalimentación debe ser crítica, pero constructiva, y debe ayudar a los y las participantes a mejorar el prototipo.

Paso 4 Conversación abierta (10 minutos)

- Después de cada experto y experta haya dado su retroalimentación, los miembros de la caja de resonancia pueden participar en una conversación abierta para explorar y desarrollar el prototipo.
- Se invita a los y las demás participantes a dar sus comentarios e ideas.

Este procedimiento se repite para cada presentación de prototipo.

Usted es libre, por supuesto, de dedicar más o menos tiempo a cada paso.



Principios de éxito

- Expertos y expertas para la caja de resonancia deben ser contactados con mucha anticipación, cuidadosamente informados/as. Ellos y ellas deben comprender la idea de un prototipo como una versión temprana e imperfecta de un proyecto que tiene la intención de iniciar un cambio transformador y una innovación social.
- Puede incluir algunas preguntas de orientación relacionadas con la retroalimentación en la hoja informativa que se compila para los expertos y las expertas antes de la sesión: ¿cuáles son los aspectos convincentes del prototipo? ¿Dónde ve potencial? ¿Qué tiene que desarrollarse más? ¿Qué aspectos no son convincentes?, y ¿dónde ve trampas? ¿Cómo avanzar en el prototipo, qué nuevas ideas tiene usted? ¿Cómo percibe el prototipo desde el aspecto de la igualdad de género y la incorporación de la perspectiva de diversidad? ¿Qué se podría mejorar en este sentido?
- Si el grupo de participantes es internacionalmente diverso, los expertos y las expertas deben tener experiencia de trabajo en la Cooperación Internacional y en países en desarrollo y emergentes.
- Por lo general, y sobre todo si se realizan varias cajas de resonancia simultáneamente, esta herramienta exige mucho tiempo del equipo de facilitación y requiere una buena logística.



Fuentes y lecturas sugeridas

Desarrollado por Impuls, Agencia para Utopismo Aplicado.

Capítulo 5: Volviendo a casa: Herramientas para concluir el proceso y continuar el Viaje

25 Cosechar Tesoros con el Triángulo Narrativo (evaluación cualitativa)



Breve descripción

Cosechar tesoros con el Triángulo Narrativo es una herramienta de la evaluación cualitativa. Facilita las conversaciones en grupos de tres personas que ayudan a los individuos y al grupo a encontrar juntos los “tesoros ocultos”. Se traen a la superficie el aprendizaje profundo y elementos de transformación de los cuales los participantes no se han dado cuenta por si solos/as.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

La herramienta ayuda a las personas a identificar y conseguir cambios y aprendizajes a un nivel más profundo (como el desarrollo de competencias, etc.) con la ayuda de otros participantes. Puede servir como herramienta de seguimiento y evaluación en la gestión de proyectos si las tarjetas de moderación son compartidas en el pleno.

Los y las participantes:

- Reflejan individual y colectivamente sus experiencias en el programa de liderazgo;
- Practican la escucha activa y el apoyo mutuo;
- Experimentan la manera en que pueden ser identificados los propios puntos ciegos con la ayuda de los demás, y cómo pueden ser llevados a la superficie los tesoros ocultos;
- Amplian su perspectiva al explorar perspectivas y aprendizajes de los y las demás participantes.



Participantes y lugar

Este ejercicio puede realizarse en grupos de cualquier tamaño. Los y las participantes interactúan en triángulos (3 participantes). Si el tamaño del grupo no puede dividirse por tres, puede permitirse un grupo de dos, o un grupo de cuatro. Triángulos Narrativos pueden llevarse a cabo en el interior o en el exterior, en cualquier caso, un ambiente de silencio es útil.



Tiempo

2-3 horas



Materiales

Rotafolio, sillas, tarjetas de moderación, marcadores



Referencias

Diario de aprendizaje, (Futuro) Río de la vida, Monitoreo de los resultados de aprendizaje y evaluación.



Preparación

- Prepare un plan de seminario para los y las participantes para recordar las diferentes etapas / elementos del Viaje de Liderazgo o programa hasta el momento.
- Describa los pasos y tareas para los y las participantes en un rotafolio.
- En caso necesario infórmese sobre el concepto de la narración y la cosecha mediante el estudio de GIZ sobre contar historias o sobre el Art of Hosting que inspiraron esta metodología.



Proceso

Paso 1 Introducción y reflexión individual (20 minutos)

- Presente que esta herramienta permitirá a los y las participantes conseguir en colaboración sus “tesoros ocultos”: Aprendizajes, nuevas ideas, desarrollos de competencias, nuevos valores, etc. Explore que toda persona tiene un ‘punto ciego’, donde a veces no puede ver lo que realmente sucede. Necesitamos otras personas - colegas, amigas/os, o en este caso las/los compañeros/as participantes - para ayudar a identificar este punto ciego, o, en otras palabras, ‘para cosechar nuestros tesoros ocultos’.
- Invite a los y las participantes a recapitular el Viaje de Liderazgo hasta el momento (por ejemplo, mediante la presentación de la agenda recordando cada paso del programa de liderazgo).
- Diga a los y las participantes que en los próximos pasos tendrán 10 minutos cada uno para compartir su historia personal del Viaje de Liderazgo a otros u otras participantes e invitarles a tomar algunas notas acerca de sus experiencias, nuevas ideas, momentos especiales, etc. Por ejemplo, puede pedirles: “Echando la mirada atrás al tiempo que pasamos juntos, que momentos especiales, ideas y experiencias sobresalen? Apúntelo en su diario.”

Paso 2 Primera ronda de intercambio de historias personales en triángulos narrativos (20 min.)

- Se forman equipos de tres participantes. Un grupo de dos o cuatro participantes es posible, si el número de participantes del grupo no puede dividirse entre tres.
- Un o una participante comienza a narrar, compartiendo su historia en 10 minutos. No tiene que presentar una ‘historia perfectamente formulada’, sino sólo empezar a hablar y compartir lo que experimentó, hizo y aprendió; y donde tuvo momentos de fracaso, ideas, sorpresas, etc.
- Mientras que el narrador cuenta la historia, los otros dos participantes se convierten en los/las cosechadores/as. Escuchan y toman notas sobre los tesoros que encuentran en la historia. Se centran en los aprendizajes, cambios, ideas, desarrollos de competencias y otros tesoros y las anotan en un papel. Una variante es que un/a cosechador/a se centra, por ejemplo, en el desarrollo de competencias, otro u otra se centra más en los valores y actitudes que influyeron en ciertas decisiones o impulsaron hacia el cambio.
- Cuando los 10 minutos hayan terminado, los cosechadores tienen 5 minutos para “reflejar” al narrador o la narradora los tesoros que hayan encontrado en su historia, compartiendo lo que escucharon y anotaron. Si quieren, pueden entregar sus notas al/ a la narrador/a como regalo.
- Finalmente, la persona que narra comparte lo que haya oído y aprendido de esta sesión. También puede tomar algunas notas acerca de los tesoros que exploró.

Paso 3 Segunda ronda de intercambio de historias en triángulos narrativos (20 min.)

- En la siguiente ronda, los roles cambian: El o la siguiente participante pasa a ser la persona que narra y los otros dos se convierten en cosechadores/as.
- Se repiten los mismos pasos expuestos anteriormente.

Paso 4 Tercera ronda de intercambio de historias personales en triángulos narrativos (20 min.)

- Los roles cambian de nuevo y se repite los mismos pasos expuestos anteriormente.

Paso 5 Compartir los tesoros en plenaria (30 a 45 minutos, dependiendo del tamaño del grupo)

- Finalmente, se invita a los/las participantes a anotar los 1-3 tesoros personales que exploraron compartiendo su historia y escuchando la reflexión de los/las cosechadores. Cada tesoro debe ser escrito en una tarjeta de moderación.
- Sentados en círculo, se invita a los/las participantes a compartir sus tesoros, si lo desean, poniendo la tarjeta de moderación en el centro del círculo y explicando lo que está escrito en ella.



Principios de éxito

- La herramienta requiere un ambiente de confianza y seguro. Las y los participantes deben estar dispuestos a confiar unos en otros y a compartir sus historias personales sin presión o sin la sensación de que 'tienen que presentar buenos resultados'.
- Comente al grupo de participantes que no tienen que presentar "una buena historia", sino "su propia y verdadera historia personal". Esta historia de vida real a veces sólo evoluciona al compartirla con otros.
- Dígales que su intercambio de experiencias / su historia no tienen que ser perfectos - a veces los fracasos, las inseguridades y las fases sin saber incluyen tesoros especiales - que a veces son sólo vistos por otros.



Fuentes y lecturas sugeridas

Esta herramienta ha sido desarrollada por Impuls - Agentur für Angewandte Utopien.

La base teórica de la herramienta, la evaluación cualitativa y la narración, se describe en el Estudio sobre Narración de Historias (Storytelling) de David Seghezzi y Christine Blome

La herramienta también se inspira en: Mary-Alice Arthur, www.getsoaring.com y la Comunidad el Art of Hosting www.artofhosting.org

Rick Davies y Jess Dart, The most significant change: The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

26 Río Futuro de la Vida



Breve descripción

La herramienta “Río futuro de la vida” es una variación del “Río de la vida” que se incluye en el Capítulo 1. Es una práctica apreciativa que apoya a las personas participantes para prepararse para la última etapa de un Viaje de Liderazgo, “Llegando a casa y Continuando la Jornada”. Los y las participantes dibujan su “Río futuro de la vida”, enfocando visiones, retos y oportunidades que las semanas, meses y años por venir les puedan ofrecer.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

Los participantes exploran creativamente el curso futuro de su “Río de la Vida” personal.

La práctica invita a las personas a:

- Recapitular y visualizar beneficios y tesoros importantes que hayan reunido durante su Viaje de Liderazgo tales como valores principales, nuevas cualidades personales, prototipos, proyectos de cambio o intenciones e inspiraciones para su futuro profesional.
- Ver hacia su futuro y expresar una imagen poderosa del trabajo que aspiran hacer en el futuro.
- Explorar posibles cambios, oportunidades, estrategias y decisiones que necesiten tomar para continuar exitosamente hacia su trabajo deseado o visión.
- Compartir su historia (río futuro) con colegas y apoyarse en ellos/las como coaches.



Participantes y lugar

Este ejercicio puede ser realizado en grupos de cualquier tamaño. Los y las participantes primero deben dibujar su “Río futuro de la Vida” individualmente y después compartir sus historias en parejas o en grupos de tres. El lugar debe permitir a las personas dibujar en un papel rotafolio en el piso o en las mesas, y para un número dado de grupos pequeños intercambiar sin molestarse entre ellos/las.



Tiempo

Aproximadamente de 100 a 130 minutos en total. Dar a las personas una buena cantidad de tiempo para dibujar sus ríos frecuentemente lleva a resultados más profundos y piezas de arte y expresión impresionantes.

- 10 minutos para la introducción.
- 45-60 minutos para dibujar su río individualmente
- 45-60 minutos para compartir en parejas. Para grupos de tres, se puede necesitar más tiempo.



Materiales

Papel rotafolio (o papel A3 o más grande), y plumas para dibujar. Opcionalmente papel de colores, plumas de colores, revistas, tijeras, pegamento.



Referencias

Río de la Vida, Valores en el Liderazgo, Mapeando Retos Personales de Liderazgo, Cosechando Tesoros, El Líder como Coach.



Preparación

Es útil para usted dibujar su propio “Río futuro de la vida” como preparación para este ejercicio. Prepare la sala, asegurándose de que las personas tienen suficiente espacio para dibujar sus imágenes. Una atmósfera placentera y acogedora motivará a la gente a compartir más de sus historias. Asegúrese de que haya suficiente espacio (sala grande, esquinas, salas separadas) para que las parejas o pequeños grupos puedan compartir sus historias.



Proceso

Paso 1 Introducción (5-10 minutos)

Si han realizado “El Río de la Vida” previamente con el grupo, éste se encuentra familiarizado con la idea básica de visualizar su vida en forma de río. Asegúrese de que entiendan el enfoque de esta variación: mientras la idea del primer “Río de la Vida” era una retrospectiva hacia su historia de vida, la idea ahora es ver hacia el futuro. La pregunta principal es: a partir del presente momento (quizá al final de un Viaje de Liderazgo o antes de regresar a casa), ¿hacia dónde me gustaría ver fluir el río de mi vida? Si no ha hecho todavía la práctica del río de la vida, revise las instrucciones en el Capítulo 1 para todos los detalles. El río es un fuerte símbolo en muchas culturas, y les puede parecer natural a los y las participantes reflexionar sobre sus vidas futuras usando el río como un símbolo.

Antes de que los participantes empiecen a trabajar en su río individualmente, permítales formar parejas o pequeños grupos de tres, lo cual es necesario para el Paso 3.

Paso 2 Individualmente: Los y las participantes dibujan “ríos de la vida” (30-45 minutos)

Pida a cada participante tomar una pieza de papel, plumas y otros materiales que proveas para dibujar su “Río futuro de vida”. Las personas también pueden incluir otros materiales como fotos. Cuando crean su propia imagen, invítelas a seguir una cierta cronología:

1. El Tesoro

Inicie su río en el momento actual. Inspírese con las siguientes preguntas (¡sientase libre de agregar más preguntas!):

- ¿Cuál es el tesoro que encontré durante mi Viaje de Liderazgo?
- ¿Qué valores son más importantes para mí y pueden guiarme en el futuro?
- ¿Qué nuevas cualidades, actitudes o competencias he desarrollado o notado en mí mismo/a recientemente?
- ¿Qué es lo que me mueve? ¿Cuál es mi pasión?
- ¿Dónde o cómo encuentro inspiración, paz y fuerza?

2. Mi trabajo y visión

Después, mire hacia adelante al futuro a mediano plazo, al menos un año, quizá más. Deje suficiente espacio en su papel entre el momento actual y el futuro. Llenará este periodo “en medio” posteriormente. Deje que su mente se pierda en su propio futuro posible. Imagine un futuro donde viva plenamente y esté haciendo el trabajo que le apasiona. Quizá su trabajo esté conectado a una visión más grande para ciertas personas, para su país, o el mundo como un todo. Aquí hay algunas preguntas guía:

- Si vivo y abrazo mi pasión y máximo potencial, ¿cuál será mi trabajo?
- ¿Qué tipo de trabajo me hace profundamente feliz y me da un sentido de plenitud?
- ¿Cuál es la visión (superior) que me inspira?
- ¿Cuál es mi sueño? ¿Cuál es mi contribución en volver este sueño más y más real?

3. Regreso a casa: retos, oportunidades y decisiones

Ahora, dibuje el periodo entre el futuro que espera y el momento presente. ¿Cómo tendría que fluir su río para llegar al destino deseado? Quizá este periodo inicie regresando a casa después de un corto o largo Viaje. De cualquier manera, las siguientes semanas y meses implicarán cambios, oportunidades, sorpresas, dificultades y decisiones que necesitan ser tomadas.

- Aquí hay algunas preguntas guía para explorar esta fase:
- Viendo a través de mi trabajo y/o vida personal, ¿cuáles son las esperanzas que tengo?
- ¿Y cuáles son los retos y dificultades con los que podría encontrarme?
- ¿Qué iniciativa o idea quiero iniciar o continuar en las próximas semanas?
- ¿Cómo me apoya mi contexto actual en vivir mi trabajo, potencial o visión?
- ¿Cómo me dificulta mi contexto actual en vivir mi trabajo, potencial o visión?
- ¿(Cómo) puedo cambiar mi contexto? ¿(Cómo) puedo cambiar?
- ¿Qué decisión quizá necesitaré tomar?
- ¿Qué competencias, cualidades o valores (tesoros) puedo aplicar o conectar para sobreponerme a los retos en mi camino?

4. Viendo a través de los ojos de mi ambiente social

Después de explorar su río y sus esperanzas e intenciones para el futuro, ahora cambie perspectivas.

- ¿Cuáles pueden ser las esperanzas que mis colegas, superiores, comunicad y/o familia y amigos tengan de mí?
- ¿Cuáles pueden ser los temores, preocupaciones o reservas que pueden tener?
- ¿Qué puedo hacer para disminuir sus preocupaciones o ganar su apoyo y apertura?
- Opcionalmente, agregue nuevos pensamientos y perspectivas a su río.

Paso 3 En parejas o pequeños grupos; Compartir “ríos” (15-30 minutos por participante)

Los y las participantes comparten sus ríos con sus colegas que le dan apoyo haciendo preguntas o compartiendo impresiones. Si el grupo ha aprendido sobre técnicas de coaching con anterioridad, esta es una buena oportunidad de practicar. Opcionalmente quienes escuchen pueden apoyar al presentador compartiendo desde su perspectiva externa donde ellos y ellas ven retos, oportunidades, recursos y estrategias útiles. Los y las colegas deben evitar la discusión, juicios o dar consejos.

Paso 4 Cierre (5-10 minutos)

Como cierre, agradezca a toda la gente. Opcionalmente, puede invitar a las personas a colocar todas las imágenes en el suelo para que todos y todas tengan la oportunidad de ver ríos diferentes. Sin embargo, puede anunciar al inicio que esto sucederá o preguntar si todos/as se sienten cómodos/as compartiendo sus imágenes.



Principios de éxito

- Demuestre a las personas cómo pueden dibujar el río.
- El flujo del río también puede ser usado como una metáfora, puede tener giros, estrecharse, ampliarse... Motive a las personas a usar su imaginación para jugar con la metáfora.
- Recuerda a las personas que se les pedirá compartir su historia con otras personas, y que sólo deben compartir aquello con lo que se sientan cómodos.



Fuentes y lecturas sugeridas

Versión adaptada por David Seghezzi, basada en “Rivers of Life” ejercicio de Ziad Moussa, consejos para entrenadores iied. (<http://pubs.iied.org/G02828.html>).

27 Evaluando los Resultados de Aprendizaje y el Formato de Liderazgo



Breve descripción

Evaluar los resultados de aprendizaje y el Formato de Liderazgo es una evaluación cualitativa y cuantitativa (aditiva) de los resultados de aprendizaje de los y las participantes, incluyendo el desarrollo de competencias de liderazgo.



Propósito y resultados de aprendizaje esperados

La herramienta fortalece la habilidad de auto-reflexión de los y las participantes. Informa a los/las organizadores/as y facilitadores/as sobre los resultados de aprendizaje y el desarrollo de competencias de quienes participan. Provee información importante sobre como mejorar formatos futuros.

Los y las participantes:

- Reflexionan sobre sus experiencias individuales de aprendizaje.
- Fortalecen la competencia de auto-reflexión y auto-dirección.
- Aprenden que pueden influenciar el diseño del curso dando retroalimentación a los/las facilitadores/as.

Organizadores/as y facilitadores/as:

- Evalúan los resultados de aprendizaje y desarrollo de competencias de los y las participantes.
- Evalúan el diseño del curso.
- Reciben consejos para mejorar de la calidad de formatos de liderazgo futuros.



Participantes y lugar

La evaluación puede hacerse individualmente, en grupos pequeños y en plenaria. Puede ser hecha por un hasta 100 participantes. No hay requisitos especiales en términos de espacio.



Tiempo

45-90 minutos



Materiales

Hojas de evaluación, preguntas escritas en rotafolios.
Papeles, plumas.



Referencias

Diario de Aprendizaje, Monitoreo de los Resultados de Liderazgo, Cosechar Tesoros



Preparación

Prepare los cuestionarios y quizá preguntas adicionales en rotafolios.



Proceso

Paso 1 Reflexión personal (15 minutos)

Entregue una hoja de evaluación a cada participante. Deje que las personas la llenen anónimamente por 15 minutos. Si se ha usado un diario de aprendizaje durante el programa, invítelos/las a revisarlo. Señale que los papeles serán anónimos, por lo que la gente no debe escribir en ellos sus nombres.

Ejemplos de preguntas que pueden ser incluidas en el cuestionario:

Parte A: Evaluando los resultados de aprendizaje – aprendizajes generales

A.1 Preguntas cualitativas (= abiertas)

- ¿Cuáles son las cosas más importantes (3-5) que ha aprendido a través del programa?, sobre:
 - El contenido
 - Usted mismo
 - Liderazgo
 - El grupo
 - ... (aquí puede agregar otros aspectos que encuentre importantes)
- ¿Cómo los aprendió? ¿Qué sesiones, experiencias, momentos o elementos fueron cruciales para este aprendizaje?

A.2 Preguntas cuantitativas (= cerradas)

Aquí puedes crear una tabla de opción múltiple de las metas de aprendizaje que definió como importantes (además de las competencias del marco), donde las personas pueden seleccionar para cada una de las metas de aprendizaje, en su caso individual:

- No fue alcanzada
- Fue parcialmente alcanzada
- Fue ampliamente alcanzada
- No lo sabe

Parte B: Evaluando los resultados de aprendizaje – desarrollo de competencias (preguntas cuantitativas-cerradas)

Aquí puede crear una tabla de opción múltiple donde las personas pueden seleccionar para cada una de las competencias de su marco de competencias:

- No desarrollé la competencia
- La desarrollé un poco
- La desarrollé mucho
- No sé si la desarrollé
- Ya no encuentro la competencia necesaria o útil

Si desea evaluar en sí mismo el Marco de Competencias de Liderazgo, puede agregar la siguiente pregunta: ¿Cómo evaluaría el Marco? ¿Hay alguna competencia que crea que no es necesaria? ¿Hay competencias importantes que falten?

Parte C: Evaluando el formato (preguntas cualitativas – abiertas)

- ¿Qué sesiones y métodos fueron los más útiles o interesantes para usted? Por favor indique brevemente por qué los encuentra útiles e interesantes.
- ¿Qué sesión y métodos no fueron útiles ni interesantes para usted? ¿Por qué?
- ¿Tiene retroalimentación para los facilitadores del programa?

¡Nos dará gusto escuchar sobre sus deseos, sugerencias y críticas!

Aquí, también puede crear una tabla de opción múltiple donde integre sesiones especiales que sean de interés para usted y preguntar a las personas participantes si fue relevante o útil para ellos/las (no, un poco, mucho) o si mejoró sus aprendizajes (no, un poco, mucho).

Recolecte las hojas anónimamente en una caja.

Paso 2 Reflexión colectiva/intercambio (30-60 minutos)

Por 15-30 minutos, permita a la gente intercambiar en sus grupos de colegas sus impresiones y experiencias. Invítelos/las a compartir por 15 minutos sobre sus aprendizajes y 15 minutos sobre su retroalimentación respecto al diseño del curso. Invítelos/las a discutir en qué grado alcanzaron sus metas de aprendizaje originales, qué les ayudó a alcanzarlas y qué falta todavía.

Por 15-30 minutos permita a los pequeños grupos presentar su retroalimentación en plenaria (máximo 5 minutos por grupo pequeño). Invítelos/las a presentar lo que ellos deseen de su conversación y conclusiones.

Pida a un miembro de su equipo tomar notas. Después lea las hojas de evaluación cuidadosamente y use la retroalimentación para evaluar el diseño del curso y hacer adaptaciones para futuros programas.



Principios de éxito

- Asegúrese de que la evaluación se puede hacer de manera anónima, esto ayuda usualmente a los y las participantes a ser honestos al llenar las hojas.
- Asegúrese de que use la retroalimentación para adaptar el diseño de sus programas, y si es posible, que los y las participantes se enteren que lo esté haciendo.



Fuentes y lecturas sugeridas

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, www.jcsee.org

American Evaluation Association, www.eval.org

Earl, Sarah et al. (2002): Outcome Mapping. Building Learning and Reflection into Development Programmes.

Quinn Patton, Michael (2008): Utilisation-Focused Evaluation.

Un nuevo enfoque “monitoreo como evaluación” tiende a vincular micro-narrativas para crear sentido humano y así apoyar la toma de decisiones, la investigación y el monitoreo de capacidades tanto en grandes como en pequeñas organizaciones: <http://www.sensemaker-suite.com/>

Al final del Viaje – Sugerencias para Facilitadores/as

Al final de un Viaje de Liderazgo, necesita considerar dos procesos. Una conclusión – el Viaje de Liderazgo de ese grupo en particular, con su equipo, llega a su fin; y un principio – cada participante va a volver a casa, la mayoría a un espacio de trabajo con compañeros/as que no han tomado parte del mismo tipo de reflexión profunda, y que pueden no tener el mismo nivel de energía, confianza o esperanza para perseguir un cambio en su sistema. Ambos procesos pueden constituir un reto a nivel emocional, y es parte de su trabajo como facilitador/a proporcionarles el espacio que requieren.

Concluyendo

Los últimos momentos de un Viaje de Liderazgo o de un taller constituyen un reto tanto para los/las facilitadores/as como para los/las participantes, ya que se puede generar un conflicto entre requerimientos diversos de último momento como la evaluación, la celebración, la despedida, las prisas por la salida de los medios de transporte de vuelta a casa, etc. ¿Cómo puede afrontar estas cuestiones adecuadamente?

Primero, sea consciente de cómo se siente. Y de qué necesita; asegúrese también de que esté preparado/a, de forma que tenga todos los elementos que necesite y pueda relajarse (p. ej. ya sabe cuándo tienen que salir de vuelta los primeros participantes, tiene todas las cuestiones de tipo logístico bajo control, incluyendo los horarios de salida, las facturas que los participantes tiene que resolver antes de partir, etc., los formularios de evaluación estén preparados, tiene preparada una reflexión final que quiere leer a los/las participantes – en caso de que tenga la intención de hacerlo, etc.)

Póngase en el lugar de sus participantes. ¿Qué podrían estar sintiendo? Probablemente una mezcla de tristeza por tener que despedirse y de alegría por volver a casa, un afán por probar nuevas ideas, miedo a lo incierto, etc. Normalmente, dentro de cada grupo podrá encontrar estrategias o preferencias muy diferentes para enfrentarse a esta fase final. Algunos prefieren ceremonias largas y lacrimógenas, a otros les gusta más bien salir en silencio sin hacer mucho ruido. Para la fase final necesita un espacio en el cual puedan expresarse estos sentimientos y preferencias. En cualquier caso, no intente sobrecargar el programa y mantenga una sensación de soltura y sencillez.

Facilitar la Reentrada

Una vez que se haya concluido es importante hablar sobre la reentrada. ¿Qué les espera a los/las participantes una vez de vuelta en casa? ¿Cómo aplicarán en su trabajo diario lo que han aprendido?

Se suele decir que el éxito de un programa de formación se revela el lunes por la mañana, una vez que el periodo de capacitación haya terminado. Aún cuando los procesos de transformación siguen su propio ritmo temporal, con cambios que a veces se manifiestan mucho más tarde de lo esperado, hay algo de verdad en esa frase. Tenga en cuenta que:

- Normalmente, los/las compañeros/as, amigos/as y familiares de los/las participantes no han pasado por el mismo tipo de procesos de reflexión y transformación personal, especialmente si se ha tratado de un programa de larga duración. Los participantes pueden estar muy motivados para llevar a la práctica lo que han aprendido, tanto en el terreno personal como en lo laboral, pero la falta de comprensión de otras personas puede constituir un enorme reto a superar, y los/las participantes pueden sentirse al principio como alienígenas.

- De vuelta tras una temporada alejados del puesto de trabajo, los/las participantes deben sumergirse en un montón de e-mails sin leer, tareas pendientes, reuniones, etc. lo que les dejará muy poco tiempo para poder dar ni siquiera un pequeño primer paso en el camino que se habían propuesto durante el Viaje de Liderazgo.

Las siguientes sugerencias pueden ayudar a los/las participantes a la hora de reentrar en sus sistemas:

- A lo largo del Viaje de Liderazgo, proporcione a los participantes un espacio en el que puedan compartir ideas y reflexionar sobre los desafíos a los que tendrán que enfrentarse una vez de vuelta en casa, por ejemplo en grupos de compañeros, durante la asesoría colega a colega o la clínica de casos etc.
- Invite a los/las participantes a considerar desde el primer momento el reto que constituye regresar a casa y encontrar que, si bien ellos/las han cambiado, el ambiente que les rodea no lo ha hecho. Invíteles a anticipar qué cuestiones podrían ser difíciles y cuáles serían fáciles al volver a casa. ¿Quiénes podrían ser en ese momento sus aliados?
- Al preparar planes de acción específicos, sugiera que incluyan informes a personas clave. Los/las participantes pueden también prepararse mentalmente para la reentrada. Pregúnteles cómo podrían practicar la paciencia y la compasión consigo mismo, cuando se les haga difícil seguir con sus planes. ¿Qué les ayudará a perseverar en ellos? ¿Cómo tratarán de seguir siendo agradables y pacientes cuando se sientan malinterpretados? La herramienta “Río Futuro de la Vida” constituye una buena manera de abordar las distintas dimensiones relacionadas con la vuelta a casa. El concepto del viaje del héroe también ofrece un marco de narrativas valioso para entender y hacer frente adecuadamente a los desafíos que constituyen la re-integración con uno mismo y con las nuevas ideas, proyectos y prioridades tras la vuelta de un viaje del cambio (más información en Parte I y Parte III, capítulo 5). Ambos planteamientos pueden ayudar a los participantes a entender mejor esta fase –así como los desafíos y las dificultades particulares asociados a ella– como una parte integral y necesaria del desarrollo de cualidades mayores y de un impacto como persona y líder.
- Los/las participantes pueden preparar y encontrar maneras adecuadas de compartir sus experiencias con sus compañeros/as y con la familia. La narración de historias es una posibilidad entre muchas. Pregunte a los/las participantes qué podría funcionar en su caso.
- Los/las participantes pueden desarrollar las prácticas que usted les haya presentado durante el Viaje de Liderazgo. Por ejemplo, anime a los/las participantes a desarrollar y continuar con las prácticas de reflexión, como por ejemplo escribir habitualmente en un diario.
- Anime y ayude a los/las participantes a crear espacios para un compromiso y un intercambio de ideas de forma constante. Por ejemplo, los grupos de compañeros pueden reunirse por teléfono o Skype para la clínica de casos o conversaciones-día ayudándose de tal forma entre sí. Usted puede ofrecerse a organizar y acoger su primera reunión online.
- Podría proporcionar ayuda continua a los/las participantes, incluso una vez el programa básico haya terminado. En lo posible, déles la oportunidad de un coaching, por ejemplo, por teléfono o Skype.
- Presente comunidades de práctica disponibles o redes relevantes a través de las cuales los/las participantes podrían permanecer en contacto, y/o reunirse con otras personas afines. Por ejemplo, el LeadershipLAB virtual de GIZ www.giz.de/leadership-lab o las varias comunidades de práctica de facilitadores/as, etc. Puede también organizar uno

o varios webinarios sobre temas relevantes para los/las participantes, proporcionando de tal forma una oportunidad para conectar de nuevo.

- Invite a los/las participantes a compartir con sus compañeros/as lo que hayan aprendido; en sus vidas diarias, pero – en la medida de lo posible – organizando ellos/las mismos además Viajes de Liderazgo con la ayuda de esta caja de herramientas. Discuta con los/las participantes el cambio de roles que esto implica, convirtiéndose en multiplicadores de lo que hayan aprendido. Anticipar esta situación (en conversaciones o incluso en juegos de rol) puede ayudar esta transición.
- Dé a los participantes una carta para que la lean de camino a casa, incluyendo ideas que puedan poner en práctica una vez lleguen a casa, e invitándoles a reflexionar sobre cuáles son sus intenciones. El siguiente capítulo da una idea de cómo podría ser esa carta.

Al Final del Viaje – Perspectivas para Participantes

Está volviendo a casa tras su Viaje de Liderazgo – así que en cierto modo está llegando al final de este viaje. Los días que compartió con sus compañeros de viaje en la carretera han llegado a su fin, y, habiéndose despedido, se encuentran todos de camino a casa. ¿Cómo ha sido la experiencia? ¿Qué sentimientos, visiones y nuevas ideas se lleva consigo? ¿Qué historias contará a sus amigos/as y familiares? ¿Qué pasos va a dar a continuación?

Todo final es también un principio – no sólo en la poesía. Ha adquirido nuevas experiencias. Se ve tanto a usted mismo/a como a otras personas bajo una luz diferente. Hay algo nuevo en usted, que está creciendo quizá como una pequeña y delicada planta. Ahora es el momento de encontrar un lugar para esa planta y ayudarla a que crezca. Esto es apasionante, y a la vez constituye un reto, ¡puede ser incluso complicado! Se genera una tensión entre el deseo, la oportunidad que ahora siente que tiene, y la realidad que conoce, lo que le rodea ¿Percibe esa tensión? ¿Cómo podría esta tensión convertirse en una fuente de energía creativa?

Presentamos aquí algunas sugerencias sobre lo que podría hacer a continuación para usar esa energía creativa.

Le invitamos a explorar lo complicado. ¡Fuera de nuestras zonas de confort –dice un proverbio– es donde ocurre lo mágico! Utilice nuestras sugerencias como fuente de inspiración y componga su propia lista de pasos a seguir una vez de vuelta en casa. De nuevo en casa, su familia, sus amigos/as, su jefe/a y sus compañeros/as querrán que les cuente como fue el viaje. Algunos querrán saber todo lo que ocurrió. Otros preferirán una versión más reducida. Es útil pensar en maneras adecuadas de compartir sus experiencias de distintas formas. Informes breves, presentaciones, pósters o narración de historias son algunas de las opciones que puede usar.

Cuando comparta sus experiencias con compañeros/as, amigos/as y familiares sea consciente de que ellos y ellas no han pasado por el mismo tipo de procesos de reflexión y transformación personal por los que usted ha pasado. Si bien usted puede estar muy motivado para aplicar lo que ha aprendido en su contexto personal y profesional, es posible que se encuentre con poca comprensión por parte de otros/as. Tenga en cuenta que ésta es una experiencia que compartirá con muchos de los/las participantes

que vuelven a casa transformados tras el viaje. Recuerde lo que ha aprendido sobre escuchar y cambiar de punto de vista. ¿Puede ver el mundo a través de los ojos de sus compañeros/as? ¿Cuáles son sus puntos de vista, necesidades y anhelos? ¿Cómo podría practicar con ellos/las lo que ha aprendido en el viaje? Esta tensión creativa es una gran zona de aprendizaje. Continúe reflexionando sobre su experiencia. Anote sus pensamientos, continúe su Diario de Aprendizaje. Si quiere, comparta sus idas con sus compañeros/as o escriba una entrada de blog – ¡su proceso de aprendizaje puede interesar también a otros!

¿Cómo continuará desarrollando y aprendiendo del proyecto de cambio o del prototipo en el que ha estado trabajando durante el Viaje? Si ha estado trabajando en un equipo de un país o región determinados, ¿puede continuar trabajando en él? Esto constituiría una magnífica oportunidad para comenzar juntos su nuevo viaje; le animamos a mantener su pequeño grupo de compañeros de viaje para el aprendizaje colaborativo, innovador y la creación conjunta. Sean cual sean sus sensaciones acerca del prototipo que ha creado, por fructíferas que hayan sido sus tareas hasta el momento, recuerde que cada experiencia constituye una buena oportunidad para el aprendizaje. ¿Qué está aprendiendo de su experiencia con el prototipo? ¿Cómo puede ahora llevar esas experiencias a la práctica? A menudo, para producir un cambio se necesitan varios intentos- y un fracaso en un primer momento le ayudará a conseguir ese cambio de forma más rápida.

Al volver a casa, los compañeros que conoció en este Viaje de Liderazgo están afrontando retos muy similares a los suyos y traen aires de cambio a sus organizaciones y países de procedencia. Le animamos a permanecer en contacto y a compartir las experiencias que vivieron de vuelta en casa. Continúe reuniéndose en grupos de compañeros, por teléfono o por Skype. Haga uso de las oportunidades que tenga para realizar conversaciones de formación entre pares y de ayudarse entre sí. ¿Quizá quiere incluso emprender algo nuevo con algunos de sus nuevos compañeros? Podría por ejemplo desarrollar formatos (digitales) de liderazgo, ofrecer MOOCs, crear blogs en grupo, etc.

Se ha unido a una comunidad de viajeros, que pueden ayudarse unos a otros al comienzo de este nuevo viaje. Y esta comunidad está creciendo. Incluye más gente que ya conoce. Hay muchos otros alumnos de programas de desarrollo y Viajes de Liderazgo en su país y en todo el mundo. Y hay otras comunidades similares a las que puede unirse. ¿Qué ayuda necesita? Pregunte a su alrededor; puede estar seguro de que encontrará gente dispuesta a ayudarle. ¡Póngase en contacto con ellos y ellas!

¡Bienvenido, bienvenida a nuestra comunidad global de viajeros y viajeras! Le deseamos valentía, fuerza y que disfrute de este viaje; estamos deseando volverle a ver pronto!

¿Quizás en el leadershipLAB de nuestra Academia? (www.giz.de/leadership-lab)

Anexo 1: Hojas de Trabajo Adicionales

Hoja de trabajo - “Cuatro niveles de escuchar y conversar”

4 niveles de escuchar

¿Cómo estoy escuchando ahora?

(Adaptado de C. Otto Scharmer, 2009 – www.presencing.com)

Escucha 1 de los hábitos	Descargar Hábitos de juicio		Reafirmar viejas opiniones y juicios
Escucha 2 desde el exterior	Escucha factual Darse cuenta de las diferencias	Mente abierta	Desconfirmar datos (nuevos)
Escucha 3 del interior	Escucha empática	Corazón abierto	Percibir por los ojos de otra persona, la conexión emocional
Escucha 4 desde la fuente	Escucha generativa Desde el futuro con ganas de surgir	Voluntad abierta	Conexión a un conjunto futuro emergente; cambio de identidad y de sí mismo

Licencia CC por el Presencing Institute - Otto Scharmer – www.presencing.com/permissions

4 Niveles de conversar

¿A qué estructura de atención subyace la manera en que yo estoy hablando en este momento?

(Adaptado de C. Otto Scharmer, 2009 – www.presencing.com)

Estructura de campo de la atención	Modo de hablar	
“Yo-en-mí”	1 Descarga: hablar de forma agradable	Hablar de lo que ellos quieren oír Rutinas de cortesía, frases vacías Sistema autista (sin decir lo que piensa)
“Yo-en-ello”	2 Debate: hablar con dureza	Hablar de lo que pienso Opiniones divergentes: Yo soy mi punto de vista Sistema adaptativo (decir lo que se piensa)
“Yo-en-ti”	3 Diálogo Reflexivo: hablar empáticamente	Hablar de verme a mí mismo como parte de un todo De la defensa a la investigación sobre puntos de vista Sistema auto-reflexivo (reflexionar sobre su parte)
“Yo-en-ahora”	4 Diálogo Generativo: presenciar	Hablar de lo que atraviesa La quietud, la creatividad colectiva, flujo Sistema generativo (cambio de identidad: yo auténtico)

Licencia CC por el Presencing Institute - Otto Scharmer – www.presencing.com/permissions

Hoja de trabajo - 'La Escalera de Inferencia'

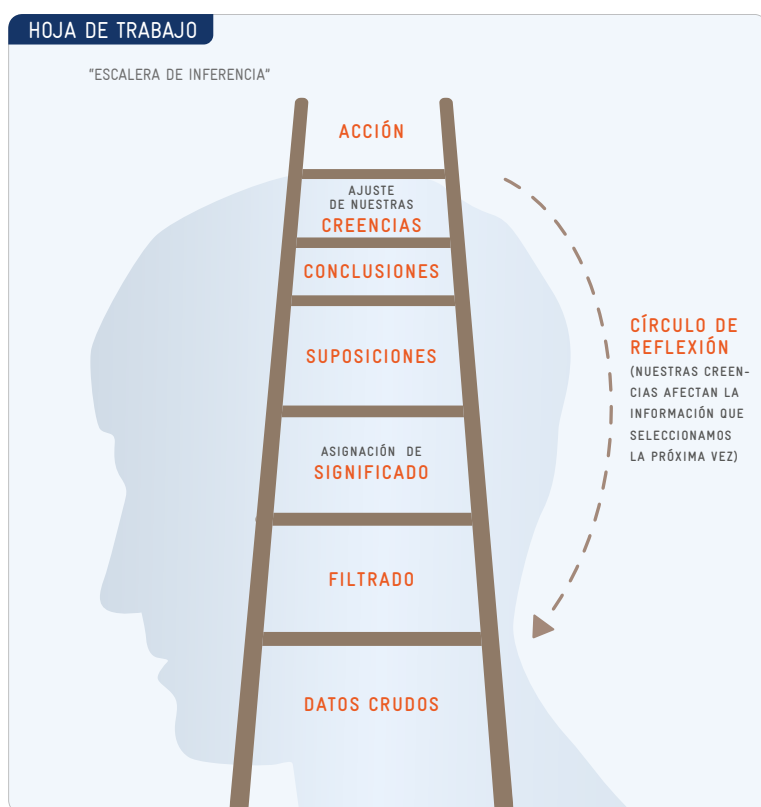
¿Cuál es el potencial de suspender supuestos y certezas?

Considere la 'escalera de la inferencia' desarrollada por primera vez por el teórico de negocios americano Chris Argyris, y presentado en la obra 'The Fifth Discipline Fieldbook' de Peter Senge:

La escalera de inferencia es un modelo de como nuestros hábitos de percepción limitan el alcance de nuestra acción. Nuestra mente es muy rápida. Argyris sugiere que nuestro proceso de pensamiento tiende a volar a través de ciertas fases y nos da la ilusión de una realidad objetiva y acciones obvias para tomar. Sin embargo, la forma en que "sacamos conclusiones" está determinada por nuestras experiencias previas.

El proceso de pensamiento comienza con la selección de sólo ciertos datos de la realidad y sin tener en cuenta otros datos. Los datos seleccionados se interpretan entonces y se les da un cierto sentido. Después de esto, las hipótesis son desarrolladas, se extraen conclusiones y se adoptan creencias. En estas creencias basamos nuestras acciones. Estas acciones crean nuevos datos en nuestra vida, que refuerzan nuestra forma de seleccionar datos, asignar significado, hacer suposiciones, sacar conclusiones, adoptar creencias - y actuar. Un círculo vicioso.

La práctica de suspender supuestos y certezas es una manera de romper nuestro bucle reflexivo y tener en cuenta una gama más amplia de los datos en los que basar nuestras acciones.



Si bien el aprendizaje y la práctica de suspender suposiciones y certezas tiene un gran potencial para la mejora de la comunicación humana y la transformación de conflictos, sabemos que nuestra atención selectiva ha sido crucial para la supervivencia de nuestra especie. Por lo tanto, esto no quiere decir que no haya lugar para los supuestos y certezas - pero podemos practicar decidir más conscientemente cómo subimos la escalera de inferencia.

Imagen procedente de Peter Senge: The Fifth Discipline Fieldbook, p.243

Hoja de trabajo - 'Preguntas Poderosas'

Adaptado de The Art of Powerful Questions por Juanita Brown, David Isaacs y Eric Vogt.

Las preguntas poderosas son herramientas importantes para navegar en situaciones complejas. Einstein afirmó,

“Si tuviera una hora para resolver un problema y mi vida dependiera de la solución, gastaría los primeros 55 minutos en determinar la pregunta apropiada, porque una vez supiera la pregunta correcta, podría resolver el problema en menos de cinco minutos”.

¿Cuáles son las propiedades de una pregunta poderosa? Juanita Brown et al (2003) proponen la siguiente.

Una pregunta poderosa

- Es simple y clara
- Se considera provocativa;
- Genera energía;
- Presta atención a la investigación;
- Sacar a la luz supuestos inconscientes;
- Abre nuevas posibilidades.

Así que - ¿cómo podemos construir una pregunta poderosa?

The Art of Powerful Questions sugiere considerar tres dimensiones de una pregunta:

- La construcción lingüística
- El alcance de una pregunta
- Los supuestos dentro de preguntas

La construcción lingüística:

¿Es una pregunta abierta o cerrada? ¿Es una pregunta “sí o no” o “o / o”? ¿Está en composición abierta? ¿Qué interrogativo utiliza? (cuál, quién, cuándo, dónde, qué, cómo, por qué...?)

Las preguntas abiertas son usualmente consideradas más poderosas que las cerradas, hacer preguntas “¿por qué?” o “¿cómo?” es generalmente considerado más poderoso que haciendo preguntas “¿cuál?”, “¿Quién?”, etc.

Considere los siguientes ejemplos:

¿Está satisfecho con nuestra relación de trabajo?

¿Cuándo ha estado más satisfecho/a con nuestra relación de trabajo?

¿Qué hay en nuestra relación de trabajo que le resulte más satisfactorio?

¿Cuáles podrían haber sido las razones de que nuestra relación de trabajo haya tenido sus altibajos?

El alcance de una pregunta

¿El alcance de su pregunta encaja a la situación en que se encuentra? ¿Se aborda el nivel adecuado?

Si el alcance es demasiado grande, la pregunta es abrumadora. Si el alcance es demasiado pequeño, la pregunta no consigue inspirar algo inesperado. Considere las siguientes preguntas - una muy grande en su alcance, la otra muy pequeña.

¿Cómo podemos detener el cambio climático?

¿Cómo podemos utilizar menos electricidad con la iluminación en nuestra cocina de oficina?

Los supuestos dentro de preguntas

Cada pregunta está integrada en un contexto de supuestos. A veces, estos son abiertos, a veces éstos están ocultos. Trate de ser consciente de las suposiciones inherentes a sus preguntas. Las preguntas pueden tener el poder de sacar a la luz supuestos subyacentes. Considere las siguientes dos preguntas:

¿Cómo podemos hacer que el Gobierno tome medidas contra el cambio climático?

¿Cómo podemos colaborar con el Gobierno para que tome medidas contra el cambio climático?

La primera pregunta tiene varios supuestos ocultos, tales como “el gobierno no está interesado en hacer frente al cambio climático”, o “la única acción significativa en el cambio climático es luchar”, que se revelan una vez contrastada con la segunda pregunta.

Al trabajar con estos tres niveles de preguntas, y con la práctica regular y experiencia, usted encontrará que puede aumentar el poder/la potencia de sus preguntas.

Para inspirarse más en preguntas, considere los recursos citados a continuación.

Fuentes y lecturas recomendadas

Juanita Brown and David Isaacs (2005): *The World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*.

Juanita Brown, David Isaacs and Eric Vogt (2005): *The Art of Powerful Questions, Whole Systems Associates*.

Artículo de blog por profesional de *Art of Hosting* Kathy Jourdain sobre preguntas poderosas:

<https://shapeshiftstrategies.wordpress.com/2011/11/15/shaping-powerful-questions/>

Una colección de conversaciones en línea de profesionales de *Art of Hosting* sobre preguntas poderosas y la escucha: <http://artofhosting.ning.com/forum/topics/art-of-powerful-questions>

Anexo 2: Libros y Artículos

- Baldwin, Christina (2007): *Storycatcher. Making Sense of Our Lives Through the Power and Practice of Story*, Novato, New World Library
- Baldwin, Christina / Ann Linnea (2010): *The Circle Way*, San Francisco, Berrett-Koehler (extracto disponible en línea en <http://www.peerspirit.com/products/circleway/excerpt.pdf>)
- Bass Bernard M (1990): From Transactional to Transformational Leadership. Learning to Share the Vision. En: *Organisational Dynamics*, 18, pp. 19-31
- Bateson, Gregory (1972): *Steps to an Ecology of Mind*, New York, Ballantine Books
- Beck, Don / Christopher Cowan (1996): *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*, Oxford, Blackwell
- Blome, C., Pratsch H., Ruiz, C. y Erler, J. (2014) *Working Paper: Diversity and Gender in the GIZ/ AIZ-Leadership Approach: Leadership for Global Responsibility. Theoretical Background and Practical Tools for Organisers and Facilitators*. Bonn: GIZ. (Documento no publicado, puede ser recibido vía AIZ y/o descargado en www.giz.de/leadership-lab).
- Bohm, David (1994): *Thought As A System*, London, Routledge
- Bohm, David (1995): *Unfolding Meaning*, London, Routledge
- Bohm, David (1996): *On Dialogue*, London, Routledge
- Bohm, David (1998): *On Creativity*, London, Routledge
- Bohm, David / Don Factor / Peter Garrett (1991): *Dialogue: A Proposal*, disponible en línea en www.world.std.com/~lo/bohm/0000.html and www.world.std.com/~lo/bohm/0001.html.
- Bohm, David / F David Peat (1987): *Science, Order, and Creativity*, New York, Bantam Books
- Briggs, John / F David Peat (1984): *Turbulent Mirror. An Illustrated Guide to Chaos Theory and the Emerging Science of Wholeness*, New York, Harper and Row
- Brown, Juanita /David Isaacs/Eric Vogt (2005): *The Art of Powerful Questions*, Mill Valley, Whole Systems Associates
- Brown, Juanita and David Isaacs (2005): *The World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*, San Francisco, Berrett-Koehler
- Brown, Tim (2008): *Design Thinking*. *Harvard Business Review*, Junio 2008
- Brown, Tim (2009): *Change by Design. How Design Thinking Transforms Organisations and Inspires Innovation*, New York, Harper Collins
- Brown, Tim/Jocelyn Wyatt (2010): *Design Thinking for Social Innovation*. IDEO. En: *Development Outreach*, Julio 2010, pp. 29-43
- Burns James MacGreggor (1978): *Leadership*, New York, Open Road
- Cheal, Joe (2007): *Utilising and Developing the Logical Levels Model*, GWiz Learning Partnership, GWiz Training, disponible en línea en www.gwiztraining.com/Logical%20Levels%20of%20Self.pdf

- Cheal, Joe (2008): *The Logical Levels of Organisations*, GWiz Learning Partnership, GWiz Training, disponible en línea en <http://gwiznlp.com/Logical%20Levels%20&%20The%20Learning%20Organisation.pdf>
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1996): *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, New York, Harper Perennial
- Diamond, Jared (2005): *Collapse. How Societies Choose to Fail or Succeed*, New York, Viking Penguin
- Dilts, Robert (1990): *Changing Belief Systems with NLP*, Capitola, Meta Publications.
- Dilts, Robert (1996): *Visionary Leadership Skills*, Capitola, Meta Publications.
- Earl, Sarah / Fred Carden / Terry Smutylo (2002): *Outcome Mapping. Building Learning and Reflection into Development Programs*. IDRC, Ottawa, disponible en línea en <http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/32122/1/117218.pdf>
- Flick, Judith (2010): *Tool Book Climate Leadership Programme*, InWEnt gmbH, Bonn
- Frankl, Viktor (1959, 2006): *Man's Search for Meaning: The classic tribute to hope from the Holocaust*, Boston, Beacon Press
- Foster, Steven / Meredith Little (1989): *The Roaring of the Sacred River: The Wilderness Quest for Vision and Self-Healing*. New York, Prentice Hall
- Galvin, James C. / Peter O'Donnel (2005): *Authentic Leadership. Balancing Doing and Being. The Systems Thinker*, Vol. 16. No. 3, April 2005. Disponible en línea en <http://healthyfutures.ca/wp-content/uploads/2012/04/Authentic-Leadership-The-Systems-Thinker.pdf>
- Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (2011): *Capacity Works Manual*, Eschborn, GIZ, disponible en línea en <http://www.giz.de/en/downloads/giz2012-en-Capacity-WORKS-manual.pdf>
- Goleman, Daniel / Richard Boyatzis / Annie McKee (2004): *Primal Leadership. Learning to Lead with Emotional Intelligence*, Boston, Harvard Business Press
- Hanh, Thich Nhat (1992): *Peace is Every Step: The Path of Mindfulness in Everyday Life*, New York, Random House
- Heifetz, Ronald A (1994): *Leadership Without Easy Answers*, Cambridge MA, Harvard University Press
- Heifetz, Ronald A/Marty Linsky (2002): *Leadership on the Line. Staying Alive Through the Dangers of Leading*, Cambridge MA, Harvard University Press
- Heifetz, Ronald/Alexander Grashow / Marty Linsky (2009): *The Practice of Adaptive Leadership. Tools and Tactics for Changing Your Organisation and the World*, Boston, Harvard Business Press
- Holman, Peggy / Tom Devane / Stephen Cady (2007): *The Change Handbook. The Definitive Resource to Today's Best Methods for Engaging Whole Systems*, San Francisco, Berrett-Koehler, versión completa en línea disponible en www.bkpxtranet.com/wulf/changehandbook.pdf

- Hübner, Sandra / Matthias Nückles / Alexander Renkl (2006): *Prompting cognitive and metacognitive processing in writing-to-learn enhances learning outcomes*. In R. Sun, N. Miyake & C. Schunn (Eds.), *Proceedings of the 28th Annual Conference of the Cognitive Science Society*, pp. 357-362, disponible en línea en <http://csjarchive.cogsci.rpi.edu/proceedings/2006/docs/p357.pdf>
- Isaacs, William (1993): *Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organisational Learning*. Organisational Dynamics. Otoño 1993, pp. 24-39
- Isaacs, William (2008): *Dialogue. The Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*, New York, Random House
- Jaworski, Joseph (2011): *Synchronicity. The inner path of leadership*, Second Expanded Edition, San Francisco, Berrett-Koehler
- Justice, Tom and David W Jamieson (2012): *The Facilitator's Fieldbook. Step by step procedures, checklists and guidelines samples and templates*, New York, HRD Press
- Kabat-Zinn, John (1994): *Wherever You Go, There You Are. Mindfulness Practice for Everyday Life*, New York, Hyperion
- Kegan, Robert/Lahey Lisa Laskow (2009): *Immunity to Change. How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organisation*, Boston, Harvard Business Press
- Kotter, John (1990): *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review 68(3), pp. 103-111. Disponible en línea en http://web.sau.edu/richardsrandyl/what%20leaders%20really%20do_kotter.pdf
- Lowe K B, Gardner W L (2001): *Ten Years of Transformational Leadership. Contributions and Challenges for the Future*. Leadership Quarterly, 11(4), pp. 459-514
- Macy, Joanna / Molly Young Brown (1998): *Coming Back to Life. Practices to Reconnect our Lives, our World*, New York, New Society Publishers
- McDonough, Bill und Braungart Michael (2002): *Cradle to Cradle. Remaking the Way we Make Things*, New York, Farrar, Straus and Giroux
- McIntosh, Steve (2007): *Integral Consciousness and the Future of Evolution. How the Integral Worldview Is Transforming Politics, Culture, and Spirituality*, St Paul, Paragon House
- Metcalf, Maureen / Mark Palmer (2011): *The Innovative Leadership Fieldbook. Field-Tested Integral Approaches to Developing Leaders, Transforming Organisations and Creating Sustainability*, Integral Publishers, Tucson
- Mindell, Amy (2003): *Metaskills. The Spiritual Art of Therapy*, Portland, Lao Tse Press
- Mindell, Arnold (1995): *Sitting in the Fire. Large Group Transformation Using Conflict and Diversity*, Portland, Lao Tse Press
- Mindell, Arnold (2000): *The Leader as Martial Artist. Techniques and Strategies for Resolving Conflict and Creating Community*, Portland, Lao Tse Press
- Nelson, Nancy (2001): *Writing to Learn: One Theory, Two Rationales*. In Tynjälä, Päivi / Lucia Mason / Kirsti Lonka (Eds.), *Writing as a Learning Tool. Integrating Theory and Practice*, Dordrecht, Kluwer Academic Press, pp. 23-36

- Northouse Peter G (2004): *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks, Sage Publications
- Nückles, Matthias / Rolf Schwonke / Kirsten Berthold / Alexander Renkl (2004): *The Use of Public Learning diaries in Blended Learning*, Journal of Educational Media, 29, pp. 49-66
- Orr, David W (2004): *Earth in Mind*, Washington DC, First Island Press
- Ospina, Sonia/Georgia L J Sorensen (2006): *A Constructionist Lens on Leadership. Charting New Territory*. En: Goethals George R und Sorenson Georgia L J (2006) *The Quest for a General Theory of Leadership. New Horizons in Leadership Studies*. Cheltenham and Northampton, Edward Elgar
- Papanek, Viktor (1971): *Design for the Real World. Human Ecology and Social Change*, Chicago, Academy Chicago
- Peterson, David B / Mary Dee Hicks (1996): *Leader as Coach. Strategies for Coaching and Developing Others*, Minneapolis, Personnel Decisions International
- Pintrich, Paul R. (2000): *The Role of Goal Orientation in Self-Regulated Learning*. En Boekaerts, Monique / Paul R Pintrich / Moshe Zeidner (Eds.), *Handbook of Self-regulation*, San Diego, Academic Press, pp. 451-502
- Plotkin, Bill (2003): *Soulcraft. Crossing the Mysteries of Nature and Psyche*. Novato, New World Library
- Quinn Patton, Michael (2008): *Utilisation-Focused Evaluation*, Thousand Oaks, Sage Publications
- Raelin, Joseph A (2004): *Don't Bother Putting Leadership into People*. Academy of Management Executive, Vol 18, No 3, pp. 131-135
- Reed, George (2006): *Leadership and Systems Thinking*, Defense AT&L May-June 2006. Disponible en línea en www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dau/ree_mj06.pdf
- Reidy, Deborah (2003): *Embracing Vulnerability: A core leadership Discipline for our Times*. The Systems Thinker, Vol. 14 No. 8. Disponible en línea en www.reidyassociates.org/sites/default/files/sites/default/files/Vulnerability%20article.pdf
- Robinson, Hickman Gill/Richard A Couto (2006): *Causality, Change and Leadership*. En: Goethals, George R und Sorenson, Georgia L J (2006) *The Quest for a General Theory of Leadership*. New Horizons in Leadership Studies. Cheltenham and Northampton, Edward Elgar, P. 152-187
- Rogers, Carl (1961): *On Becoming a Person. A Therapist's View of Psychotherapy*, London, Constable
- Scharmer, C Otto (2003): *The Blind Spot of Leadership. Presencing as a Social Technology of Freedom*, Habilitation Thesis
- Scharmer, C Otto (2009a): *Theory U. Leading from the Future as it Emerges*, San Francisco, Berrett-Koehler
- Scharmer, C Otto (2009b): *ELIAS. Creating Platforms for Learning and Innovating on the Scale of the Whole System*. Documento preparado para FOSAD Workshop Mount Grace Hotel Magaliesburg, South Africa, Noviembre 25, 2009

- Scharmer, C Otto (2009c): *Theory U – Executive Summary*, disponible en línea en www.presencing.com/executivesummary
- Scharmer, C Otto (2010): *The Blind Spot of Institutional Leadership. How To Create Deep Innovation Through Moving from Egosystem to Ecosystem Awareness*. Documento preparado para World Economic Forum Annual Meeting of the New Champions 2010, Tianjin, People's Republic of China, 13-15 Septiembre 2010
- Schein, Edgar (2010): *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco, John Wiley & Sons.
- Schein, Edgar (2011): *Learning to Change Wisely*, disponible en línea en www.bertelsmann-stiftung.de/bst/en/media/xcms_bst_dms_33107_33108_2.pdf
- Schwalm, Lothar, STOP practice, personal communication. Contact, information and resources (in German) at www.mbsr-bb.de
- Schwartz, Shalom H and W Bilsky (1987): *Toward a Universal Psychological Structure of Human Values*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, pp. 550-562
- Schwartz, Shalom H. (1992): *Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries*. In M. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 25)*. New York: Academic Press, pp. 1-65
- Schwartz, Shalom H. (2007): *Basic Human Values, an Overview*, disponible en línea en: <http://segr-did2.fmag.unict.it/Allegati/convegno%207-8-10-05/Schwartzpaper.pdf>
- Seghezzi, Ursula (2012): *Kompass des Lebens. Eine Reise durch die menschliche Natur*, Triesen, Van Eck Verlag (in German)
- Senge, Peter et al. (2010): *The Necessary Revolution. Working Together to Create a Sustainable World*, New York, Crown Business
- Senge, Peter M (2006, 1990): *The Fifth Discipline*, New York, Random House
- Senge, Peter M / Art Kleiner / Charlotte Roberts / Barbara B Ross / Bryan J Smith (2010, 1994): *The Fifth Discipline Fieldbook*, London, Nicholas Brealey
- Senge, Peter M. / C. Otto Scharmer / Joseph Jaworski / Betty S. Flowers (2005): *Presence. Exploring Profound Change in People, Organisations and Society*, London, Doubleday
- Shibley, John J (2001) *A Primer on Systems Thinking and Organisational Learning*, Portland Learning Organisation group, disponible en línea en http://wwwu.uni-klu.ac.at/gossimit/pap/sd/js_orglearn.htm
- Smith, M. K. (2001): *Peter Senge and the learning organisation*. Encyclopedia of informal education, disponible en línea en www.infed.org/thinkers/senge.htm
- Szpakowsky, Susan / Barbara Bash (2010): *Little Book of Practice for Authentic Leadership in Action*, ALIA Institute, Halifax
- Tynjälä, Päivi / Lucia Mason / Kirsti Lonka (2001): *Writing as a learning tool, an introduction*. En: Tynjälä, Päivi / Lucia Mason / Kirsti Lonka (Eds.), *Writing as a learning tool. Integrating Theory and Practice*, Dordrecht, Kluwer Academic Press, pp. 7-22

- Ueshiba, Kisshomaru (1984): *The Spirit of Aikido*, New York, Kodansha
- Watts, Alan (1951): *The Wisdom of Insecurity: A Message for an Age of Anxiety*, New York, Random House
- Wheatley, Margaret (1992): *Leadership and the New Science. Learning about Organisation from an Orderly Universe*, San Francisco, Berrett-Koehler
- Wheatley, Margaret, Frieze Debbie (2010): *Leadership in the Age of Complexity: From Hero to Host. In: Resurgence, Winter 2010*, disponible en línea en www.margaretwheatley.com/articles/Leadership-in-Age-of-Complexity.pdf
- Wilber, Ken (1998): *The Marriage of Sense and Soul: Integrating Science and Religion*, New York, Random House
- Wilber, Ken (2000): *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*, Boston, Shambhala
- Wilber, Ken (2007): *The Integral Vision: A Very Short Introduction to the Revolutionary Integral Approach to Life, God, the Universe, and Everything*, Boston, Shambhala
- Wright, Susan (2004): *The Leader as a Coach, Creating High Performance in Change*, en Banff Centre Leadership Compass, 11(2004), pp. 22-24 http://www.banffcentre.ca/leadership/compass/pdf/compass_issue_11.pdf
- Yarmolinsky, Adam (2007): The Challenge of Change in Leadership. En: Couto Richard A. (Ed.), *Reflections on Leadership*, Lanham MD, University Press of America
- Yukl, Gary A (1999): An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 285-305

Anexo 3: Seleccionados Recursos Online

Recursos sobre Liderazgo

- Banff Centre: Website del Banff Centre de Canadá, con una gran selección de recursos y artículo online sobre liderazgo, www.banffcentre.ca/leadership/library
- Centre for Public Leadership (Harvard Kennedy school): Un centro en Harvard University especializado en formación de liderazgo y investigación, www.centerfor-publicleadership.org
- Proyecto carrito de la compra de IDEO: Una película corta sobre el proyecto carrito de la compra de IDEO – Pensamiento de diseño en acción (20 minutos), <http://youtu.be/tajOV-YCiel>
- Leaderful Institute: El Leaderful Institute es una colaboración del Boston Consortium for Higher Education y José Raelin, trabaja con los agentes de cambio clave en los sectores público y privado, www.leaderful.org
- Leadership Lessons from a Dancing guy: Un cortometraje que ilustra el papel del “primer seguidor” en el liderazgo (3 minutos), <http://youtu.be/fW8amMCVAJQ>
- Pegasus Communications: Recursos en el pensamiento sistémico, incluyendo la publicación online *The System Thinker*, www.pegasuscom.com
- Presencing Institute: Website del Presencing Institute con herramientas y otros recursos en la Teoría U y la obra de Otto Scharmer, www.presencing.com
- Redford, Robert (2000): *The Legend of Bagger Vance*. Una película que cuenta la historia de un jugador de golf que pierde y recobra su golpe, aprendiendo de su caddie mística a sentirse en una situación y centrarse en la prudencia de su cuerpo
- Wheatley, Margaret (2011): Video of a lecture of Margaret Wheatley. Perseverance: Leadership in Turbulent Times, dada en la Simon Fraser University, 19 de octubre de 2011 (1 hora 35 minutos), http://youtu.be/9nRj_ovvUGE

Recursos para Facilitadores/as

- Indagación Apreciativa: Un vídeo sobre la Indagación Apreciativa, por John Hayes <http://youtu.be/BqHeujLHPkw>
- Indagación Apreciativa: Appreciative Inquiry Commons, Website con recursos en indagación apreciativa, mantenido por la Case Western Reserve University, <http://appreciativeinquiry.case.edu>
- Art of Hosting community network: el Website de la comunidad Art of Hosting contiene una gran cantidad de información acerca de las diferentes herramientas y metodologías, y las conversaciones online de profesionales experimentados intercambiando sus experiencias, www.artofhosting.ning.com
- Art of Hosting: Website de la comunidad Art of Hosting, con recursos y enlaces en World Café, Espacio Abierto, Indagación Apreciativa y Práctica Círculo,
- International Association of Facilitators: Website con recursos para facilitadores, www.iaf-world.com

Open Space Community: Website de la comunidad espacio abierto, www.openspace-world.com

Open Space: Un breve vídeo sobre espacio abierto: <http://vimeo.com/25251316>

World Café: Video de introducción al world café, <http://youtu.be/YrTKD8NpApY>

World Café: Recursos y más enlaces, www.theworldcafe.com

Recursos en Diálogo

Colección de websites sobre Diálogo, www.laetusinpraesens.org/links/webdial.php

Mapping Dialogue: Proyecto de investigación de perfiles de herramientas y procesos de diálogo para el cambio social, www.collectivewisdominitiative.org/papers/pioneers_dialogue/00_all.pdf

Peer Spirit: Website de Christina Baldwin y Anne Linnea, con recursos sobre la 'práctica círculo', una variación del diálogo, www.theworldcafe.com

Recursos sobre Pensamiento Sistémico y Aprendizaje Organizacional

Una ecología de la mente. Una película sobre la vida de trabajo del antropólogo, científico en sistemas y cibernético Gregory Bateson. Por su hija, Nora Bateson. Detalles online en http://www.imdb.com/title/tt1679144/?ref_=fn_al_tt_1

Peter Senge, fundador de la Society for Organisational Learning, en pensamiento sistémico. <http://youtu.be/HOPfVVMCwYg>

The Society for Organisational Learning - varios recursos de la obra de Peter Senge y organizaciones de aprendizaje. www.solonline.org

Sitios web sobre Teoría Integral

Integral Institute: Website del Integral Institute de Ken Wilber. www.integralinstitute.org

Vida Integral: Un portal para la comunidad integral con una gran cantidad de recursos. www.integrallife.com

Mundial Integral: Una selección de ensayos sobre la teoría y la práctica integral. www.integralworld.net

Wilber, Ken: Website de Ken Wilber. www.kenwilber.com

Vídeo de Russell Ackoff, padre del pensamiento sistémico, dando una charla de 12 minutos sobre el pensamiento sistémico. <http://youtu.be/OqEeIG8aPPk>

Recursos sobre Monitoreo y Evaluación

American Evaluation Association, www.eval.org

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, www.jcsee.org

Colecciones de Poemas

Archivo del 'Panhala Group', con una gran selección de poemas inspiradores.

www.panhala.net/Archive/index.html

Una selección de poemas, recogido por profesionales del Art of Hosting.

<http://artofhosting.ning.com/forum/topics/great-and-inspiring-poems-and>

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Oficinas registradas
Bonn y Eschborn, Alemania

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66
E info@giz.de
I www.giz.de