

No. **73**

Marzo de 2020

ISSN 2215 - 7816 (En línea)

# Documentos de Trabajo

*Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo*

---

Manual de implementación de la  
Academia de Liderazgo para la Paz  
(AlaPAZ)

Maite Careaga Tagüeña y Diego Sánchez

Serie Documentos de Trabajo 2020

Edición No. 73

ISSN 2215-7816 (En línea)

Edición digital

Marzo de 2020

© 2020 Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Carrera 1 No. 19 -27, Bloque AU

Bogotá, D.C., Colombia

Teléfono: 3394949, ext. 2073

escueladegobierno@uniandes.edu.co

<http://egob.uniandes.edu.co>

**Directora Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo**

María Margarita, Paca, Zuleta

**Autores**

Maite Careaga Tagüeña y Diego Sánchez

**Jefe de Mercadeo y Comunicaciones, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo**

Camilo Andrés Torres Gutiérrez

**Gestora Editorial, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo**

Angélica María Cantor Ortiz

**Gestor de Comunicaciones, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo**

Camilo Andrés Ayala Monje

El contenido de la presente publicación se encuentra protegido por las normas internacionales y nacionales vigentes sobre propiedad intelectual, por tanto su utilización, reproducción, comunicación pública, transformación, distribución, alquiler, préstamo público e importación, total o parcial, en todo o en parte, en formato impreso, digital o en cualquier formato conocido o por conocer, se encuentran prohibidos, y solo serán lícitos en la medida en que cuente con la autorización previa y expresa por escrito del autor o titular. Las limitaciones y excepciones al Derecho de Autor solo serán aplicables en la medida en se den dentro de los denominados Usos Honrados (Fair Use); estén previa y expresamente establecidas; no causen un grave e injustificado perjuicio a los intereses legítimos del autor o titular; y no atenten contra la normal explotación de la obra.

# **Manual de implementación**

## **Academia de Liderazgo para la Paz (AlaPAZ)**



*Por Maite Careaga Tagüeña y Diego Sánchez  
Con el apoyo de Camilo González*

## Resumen

Colombia ha vivido un conflicto armado de más 50 años, en 2016 se firmó el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y duradera entre el Gobierno colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (Farc). Tras la firma, el Estado no pudo ocupar muchas zonas del país que eran controladas por este grupo guerrillero, por lo que otras organizaciones ilegales llenaron esos vacíos de poder. Ahora, Colombia está en una transición que requiere construir las bases para la reconciliación y para consolidar la paz en los territorios. En esta fase, las personas deben ser el centro de atención de la transformación y, desde las comunidades, deben liderar los cambios necesarios para garantizar la reconciliación. El trabajo local, para materializar la paz, requiere intervenciones para construir confianza entre los ciudadanos, con esta idea en mente nace la Academia de Liderazgo para la Paz (AlaPAZ), un programa que entrega herramientas socioemocionales a líderes sociales de las regiones más abatidas por el conflicto para que promuevan paz en sus comunidades. Este documento es una guía para orientar AlaPAZ, describe su diseño pedagógico y metodológico, sus objetivos y, de manera detallada, explica los fundamentos de las sesiones, su planeación y los elementos a tener en cuenta para llevarla a cabo con éxito.

**Palabras clave:** liderazgo, paz, Colombia, posconflicto, manual, AlaPAZ, empatía, agencia, compasión, perdón, Liderazgo Consciente.

## Abstract

Colombia has experienced an armed conflict of more than 50 years, in 2016 the Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable was signed between the Colombian Government and the Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (Farc). After the signing, the State could not occupy many areas of the country that were controlled by this guerrilla group, so other illegal organizations filled those power gaps. Colombia is now in a transition that requires building the foundations for reconciliation and to consolidate peace in the territories. In this phase, people must be the focus of the transformation and, from the communities, they must lead the necessary changes to guarantee reconciliation. Local work, to materialize peace, requires interventions to build trust among citizens, with this idea Academia de Liderazgo para la Paz (AlaPAZ) is born, a program that provides socio-emotional tools to social leaders in the regions most depressed by conflict to promote peace in their communities. This document is a guide to guide AlaPAZ, describes its pedagogical and methodological design, its objectives and, in detail, explains the rationale for the sessions, their planning and the elements to take into account to carry it out successfully.

**Key Words:** Leadership, Peace, Colombia, Post-Conflict, Manual, AlaPAZ, Empathy, Agency, Compassion, Forgiveness, Conscious Leadership.

## **Preámbulo**

Este manual fue escrito por Maite Careaga, profesora de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes, durante sus últimos meses de vida en colaboración con Diego Sánchez y Camilo González. La última versión del documento fue entregada por Maite el 7 de enero del 2020, dos semanas antes de su muerte.

Maite nos enseñó que el liderazgo es un elemento necesario para transformar la sociedad y, de manera colectiva, avanzar hacia un mejor país. Es la capacidad de transformar nuestro entorno, sin importar la posición en la que uno está.

En clase, Maite siempre invitó a sus estudiantes a enfrentar desafíos complejos, a hacer los cambios que querían y consideraban necesarios para que ellos, a su vez, apoyaran a otros a cambiar sus vidas y la sociedad.

Le encantaba trabajar con quienes querían desarrollar su liderazgo, conectarse con su propósito y adquirir herramientas para mejorar su vida y la de los demás. Siempre estaba dispuesta a cruzar fronteras y a ver las cosas “desde el balcón y con otras gafas”.

Maite fue profesora de la Escuela de Gobierno desde 2010. Como directora del Centro de Liderazgo Público, consolidó un espacio de creación de conocimiento y desarrollo de capacidades para el liderazgo público que moviliza personas y recursos para lograr resultados colectivos. A la cabeza del programa Liderazgo x Bogotá promovió una aceleradora de liderazgo para profesionales capaces de generar soluciones creativas a los problemas de la ciudad. En 2018, Maite diseñó AlaPAZ para apoyar a líderes sociales a fortalecer sus habilidades socioemocionales y, de esa manera, contribuir a la construcción de paz en el territorio.

Este documento es una guía para orientar la Academia de Liderazgo para la Paz (AlaPAZ), describe su diseño pedagógico y metodológico, sus objetivos y, de manera detallada, explica los fundamentos de cada una de las sesiones, su planeación y los elementos a tener en cuenta para llevarla a cabo con éxito.

## Sobre los autores

### **Maite Careaga Tagüeña**

Licenciada en Ciencia Política por el Instituto Tecnológico Autónomo de México, máster y PhD en Ciencia Política y Gobierno de la Universidad de Stanford. Fundadora y directora del Centro de Liderazgo Público de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes.

Durante más de 15 años, diseñó y facilitó cursos y talleres de liderazgo, estrategia y comportamiento. Fue profesora de la Universidad Carlos III de Madrid, del Instituto de Empresa en Madrid y de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes en Colombia.

Trabajó en la Autoridad Electoral en México. Fue socia de Leaderbuilding, empresa española de consultoría especializada en desarrollo de liderazgo. Su agenda de investigación se centraba en el diseño y la evaluación de estrategias pedagógicas para enseñar habilidades intra e interpersonales para el liderazgo. Se formó como *coach* en el Teachers College de Columbia University; en terapia sistémica con Svagito Liebermeister; en programación neurolingüística (PNL) con Richard Bandler y John La Valle; en liderazgo adaptativo con Marty Linsky y Ron Heifetz en la Universidad de Harvard; en inmunidad al cambio con Robert Kegan en Harvard y Bogotá; en T groups con Fish; y estaba certificada en MBTI.

## **Diego Sánchez**

Economista con opción en Comercio Exterior y máster en Educación de la Universidad de los Andes. Fue participante de Enseña por Colombia y se desempeñó como profesor de matemáticas en la Asociación Alianza Educativa. Fue becario en Estados Unidos en la Investigación Enseñanza Transformacional de la Red Teach for All. Posteriormente trabajó en diferentes regiones rurales y urbanas del país acompañando maestros. Como director de Formación y Acompañamiento Continúo de Enseña por Colombia promovió la formación de participantes en liderazgo y pedagogía en alianza con la Universidad de los Andes y la Universidad Externado de Colombia.

En la Universidad de los Andes se desempeñó como coordinador del Centro de Liderazgo Público de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, donde promovió la reforma curricular de Liderazgo x Bogotá y acompañó el diseño de la Academia de Liderazgo para la Paz (AlaPAZ). En la Facultad de Educación de la Universidad de los Andes fue profesor asistente de clases como Política Pública en Educación y Violencia, y en la investigación de Docentes Noveles. En el Ministerio de Educación Nacional se desempeñó como asesor en el Programa Todos a Aprender, la estrategia más ambiciosa del Gobierno Nacional para el mejoramiento de la calidad educativa, donde lideró los aprendizajes de la evaluación de impacto y su relación con el Plan Nacional de Desarrollo.

Ha sido consultor de distintas organizaciones como el British Council, Bancolombia, Eduemplea, y distintos colegios privados. Actualmente se desempeña como director de Desarrollo de la Fundación Empresarios por la Educación.

## **Camilo González**

Estudiante de Ingeniería Industrial y de Gobierno y Asuntos Públicos de la Universidad de los Andes. Durante 2017 y 2018 fue monitor del curso Liderazgo: teoría y práctica de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, dictado por Maite Careaga, donde apoyó los procesos docentes e investigativos de la clase. Desde 2018 ha participado como monitor de la Academia de Liderazgo para la Paz (AlaPAZ) del Centro de Liderazgo Público, donde ha sido responsable de la orientación y el acompañamiento de los participantes durante el desarrollo y la práctica del programa.

Sus principales áreas de interés son la gestión de organizaciones, las finanzas, los sistemas públicos y la evaluación de políticas públicas, así como el estudio de los sistemas humanos y el ejercicio del liderazgo.

## Contenido

1. ¿Para qué una Academia de Liderazgo para la PAZ? .....	7
1.1 Contexto.....	7
2. ¿Qué es la Academia de Liderazgo para la Paz? .....	10
2.1 Objetivos .....	11
2.2 Supuestos de diseño de AlaPAZ .....	11
2.3 Fundamentos curriculares sobre el aprendizaje del liderazgo y la paz .....	11
a. Liderazgo Consciente .....	14
b. Aprendizaje experiencial.....	15
c. Aproximaciones al crecimiento personal.....	16
d. Conceptos y herramientas del Liderazgo Consciente .....	16
3.1 Observación y cuidado de mí.....	18
3.2 Diagnóstico de liderazgo .....	19
3.3 Liderazgo de mí mismo .....	19
3.4 Diseño de intervenciones .....	20
3.5 Tejido social y creación de redes .....	20
3.6 Aprendizaje a partir de la práctica .....	20
4. Curva emocional .....	21
Optimismo cauteloso y sentimientos encontrados .....	21
Vulnerabilidad y apertura del corazón.....	21
Empoderamiento en el presente .....	21
Optimismo y empoderamiento mirando al futuro.....	22
Relación esfuerzo/satisfacción y relación de momentos emocionales con la espiral de liderazgo consciente .....	22
5. Momentos temporales.....	23
• Pasado:.....	23
• Presente:.....	23
• Futuro: .....	24
6. Descripción de los días de la versión extendida de AlaPAZ.....	24
Día cero .....	25
Día uno .....	25
Día dos.....	25
Día tres .....	25

<b>Día cuatro .....</b>	<b>26</b>
<b>Día cinco.....</b>	<b>26</b>
<b>Día seis.....</b>	<b>26</b>
<b>Día siete .....</b>	<b>26</b>
<b>Día ocho.....</b>	<b>27</b>
<b>7. Prototipo de la versión extendida de AlaPAZ .....</b>	<b>27</b>
<b>7.1 Versión extendida.....</b>	<b>28</b>
Diagnóstico de liderazgo.....	28
Liderazgo de mí mismo.....	28
Diseño de intervenciones .....	29
Observación y cuidado de mí.....	30
Aprendizaje a partir de la práctica.....	31
Tejido social y creación de redes .....	31
<b>8. Estrategia logística de AlaPAZ.....</b>	<b>32</b>
<b>8.1 Equipo de facilitadores y seguimiento continuo .....</b>	<b>32</b>
<b>8.2 Selección de los participantes .....</b>	<b>33</b>
<b>8.3 Seguimiento de implementación y resultados preliminares de la versión extendida .....</b>	<b>35</b>
<b>Aprendizaje del Liderazgo Consciente .....</b>	<b>35</b>
<b>Consciencia de paz y corresponsabilidad .....</b>	<b>37</b>
<b>9. Otros prototipos de AlaPAZ (versiones cortas o viajeras).....</b>	<b>39</b>
<b>9.1 Versión de cinco días .....</b>	<b>39</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>39</b>
<b>Descripción de los días de AlaPAZ, versión de cinco días .....</b>	<b>39</b>
Día cero .....	39
Día uno .....	39
Día dos.....	39
Día tres .....	39
Día cuatro .....	40
Día cinco.....	40
<b>9.2 Versión de tres días .....</b>	<b>41</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>41</b>
<b>Descripción de los días de AlaPAZ, versión de tres días .....</b>	<b>41</b>
Día cero .....	41
Día uno .....	41
Día dos.....	41
Día tres .....	42
Prototipos de AlaPAZ de tres días.....	42
<b>9.3 Consideraciones importantes para las versiones viajeras .....</b>	<b>42</b>
<b>10. Otros prototipos de AlaPAZ (versiones cortas o viajeras) .....</b>	<b>44</b>

# 1. ¿Para qué una Academia de Liderazgo para la PAZ?

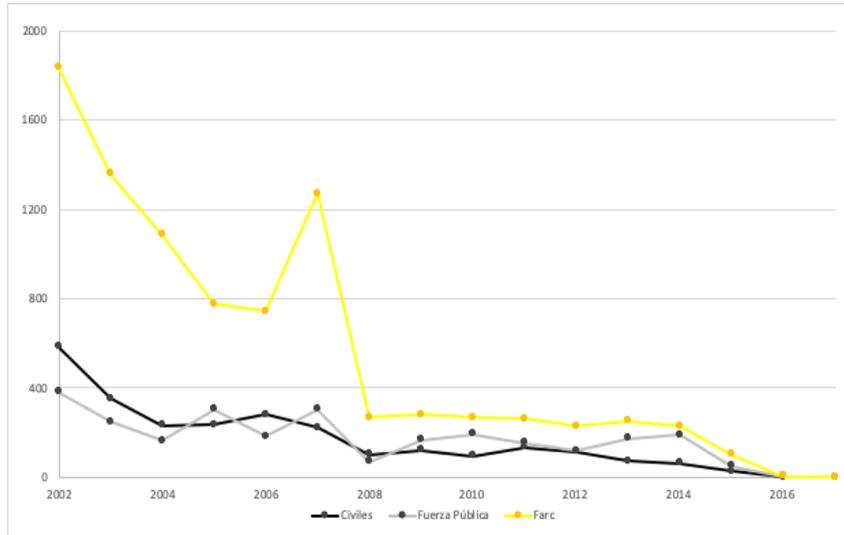
## *1.1 Contexto*

En los últimos 50 años, Colombia ha vivido un conflicto armado entre el Estado y diferentes grupos al margen de la ley, que ha generado distintas formas de violencia. Luego de muchos intentos y avances de negociación para llegar a acuerdos, en 2016 el Gobierno colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (Farc), la guerrilla más grande del país, firmaron un acuerdo de paz. La implementación de este no ha sido fácil, pero, a partir de su firma, ha disminuido considerablemente el número de muertos, heridos en conflicto y secuestros, indicadores clave sobre la intensidad de un conflicto.

Las inconformidades de la sociedad también han cambiado. Antes de la firma del acuerdo de paz, las marchas y manifestaciones sociales en Colombia rechazaban los secuestros, asesinatos y otros actos violentos generados por grupos al margen de la ley. Ahora los reclamos se centran en el cumplimiento de los derechos fundamentales y la justicia social: mayor acceso a la educación, mejores condiciones laborales e inclusión social, entre otras.

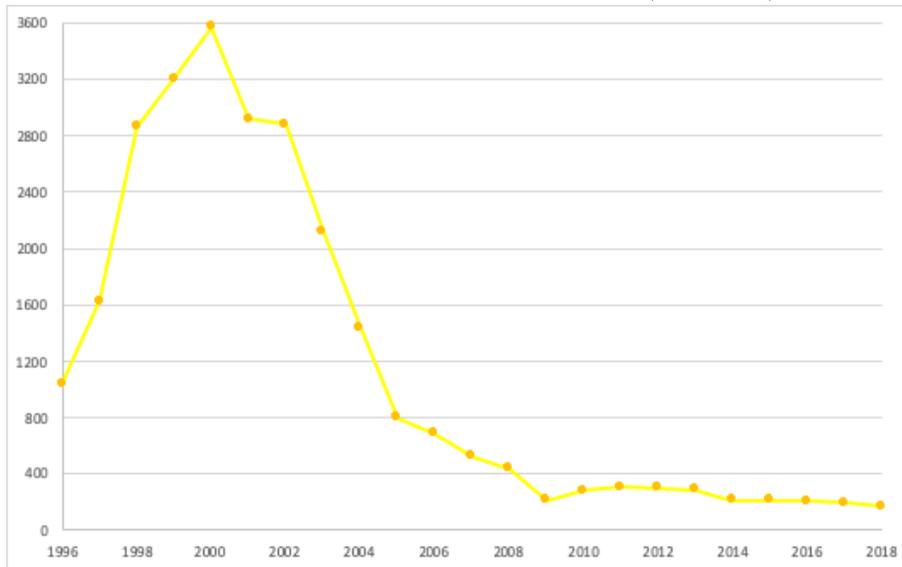
El Centro Nacional de Memoria Histórica (2018) menciona como una oportunidad para el perdón y la reconciliación de los ciudadanos los procesos de paz históricamente desarrollados en Colombia. Con el inicio de las conversaciones y la firma del acuerdo de paz en 2016, la intensidad del conflicto ha disminuido sustancialmente, así como su impacto en la vida y la integridad de las personas. De la misma manera, el desplazamiento forzado muestra un comportamiento decreciente desde 2002. Lo anterior se puede observar en los gráficos 1, 2 y 3.

**Gráfico 1.** Muertos en eventos del conflicto con participación de las Farc (2002-2017)



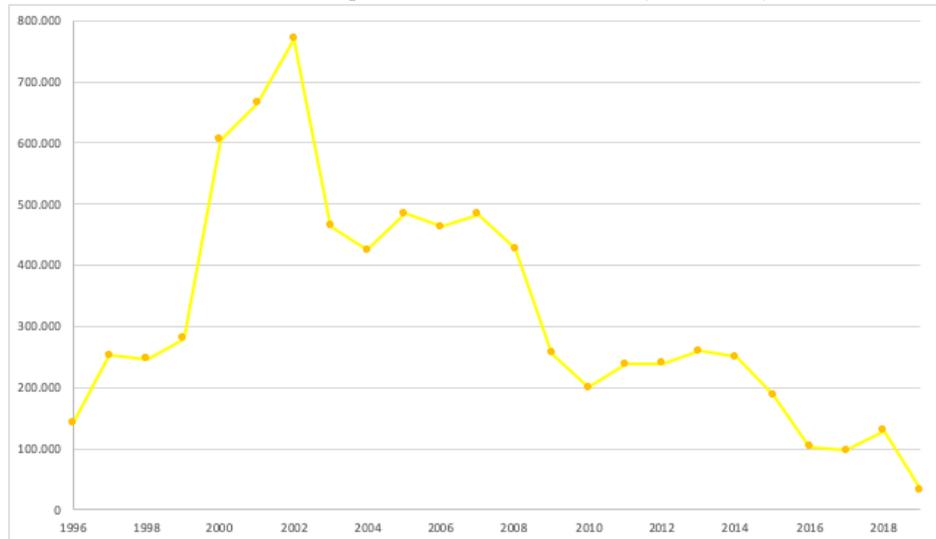
**Fuente:** elaboración propia a partir de los datos tomados del Centro de Recursos para el Análisis de Conflictos (Cerac)

**Gráfico 2.** Secuestros cometidos en Colombia (1996-2018)



**Fuente:** elaboración propia a partir de los datos tomados del Centro Nacional de Memoria Histórica

**Gráfico 3.** Desplazamientos en Colombia (1996-2019)



**Fuente:** elaboración propia a partir de los datos tomados de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas

A pesar del avance en términos de muertos en combate y secuestros, el posconflicto presenta unos grandes desafíos en términos de construcción de gobernabilidad, capital social y seguridad en lo local. El Estado no pudo ocupar rápidamente muchas zonas del país que eran controladas por las Farc, por lo que otras organizaciones ilegales llenaron esos vacíos de poder. Esta situación hace que el trabajo local, para promover el diálogo y materializar la paz, requiera intervenciones para construir confianza entre los ciudadanos, y entre los ciudadanos y las instituciones.

En Camboya, el Centro para la Paz y Estudios del Conflicto desarrolló una aproximación de un programa de liderazgo para la paz vinculando elementos de negociación y herramientas de paz interior a partir de la educación socioemocional. En Colombia, la oferta de programas de liderazgo está principalmente fundamentada en conocimiento técnico y legislativo. Es por esto que, para complementar la oferta de formación y disponible para los constructores de paz en el país, la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes y la Fundación Compaz consideraron oportuno y necesario diseñar un programa que fortaleciera las capacidades socioemocionales de quienes, desde las regiones de Colombia, estimulan la paz y el capital social. Por haber enfrentado, en los años de mayor violencia, desafíos muy complejos, los

líderes regionales no han tenido la oportunidad de trabajar en el desarrollo y profundización de sus habilidades personales.

## **2. ¿Qué es la Academia de Liderazgo para la Paz?**

La Academia de Liderazgo para la Paz (AlaPAZ) es un programa intensivo que desarrolla habilidades de liderazgo y socioemocionales como la empatía, la compasión, el perdón y la agencia —entendida como la capacidad de autogestionar los recursos a los que se tiene acceso para lograr un propósito—, con un diseño pedagógico y metodológico basado en el Liderazgo Consciente, la educación experiencial y aproximaciones al crecimiento personal.

AlaPAZ parte del supuesto de que la paz requiere paz interior, inicia en el interior de cada persona, a través de la coherencia entre sus creencias, pensamientos, emociones y acciones. Además, considera a las personas de los territorios y sus saberes como el principal agente de cambio para la consolidación y tránsito a la paz. Así mismo, estimula interacciones entre facilitadores y participantes de manera horizontal e igualitaria para propiciar aprendizajes mutuos, compartir experiencias y experticias, descubrir lo que los une y los separa de otros, crear lazos y reconocer lo que los vulnera y lo que los fortifica.

Las habilidades que fortalece AlaPAZ permiten consolidar el aporte de cada persona a la paz de manera sostenible: la empatía para comprender con interés genuino los pensamientos, emociones y acciones de los otros que son distintos; la compasión entendida como la aproximación ecuánime hacia dolor del otro a través de la comprensión propia emocional y mental; y el perdón, como el mecanismo de sanación hacia otros y hacia sí mismo trayendo liberación, y permitiendo que la agencia sea utilizada para el propósito o el desafío del liderazgo. Esto ocurre en un espacio contenedor que regula la energía e intensidad de las emociones en un entorno seguro para los participantes.

AlaPAZ cuenta con diferentes versiones, cada una con objetivos distintos y que varían en contenidos entregados y en intensidad horaria. La versión extendida tiene una duración de ocho días. Además, dos versiones cortas o viajeras de cinco y tres días.

## ***2.1 Objetivos***

La versión extendida, propone los siguientes tres objetivos:

1. Entregar herramientas de Liderazgo Consciente para desarrollar competencias socioemocionales como empatía, compasión, perdón y agencia.
2. Transformar la consciencia para entender que la paz empieza por uno y requiere corresponsabilidad.
3. Fomentar la creación de redes inteligentes entre los participantes para profundizar y ampliar los círculos de trabajo con un propósito común.

## ***2.2 Supuestos de diseño de AlaPAZ***

- Las personas que construyen comunidad en sus territorios, junto con sus saberes, son el principal agente de cambio para la consolidación de la paz.
- Los enfoques pedagógicos elegidos propician interacciones de manera horizontal para que participantes y facilitadores aprendan unos de otros.
- Requiere que los participantes establezcan lazos compartiendo experiencias, es decir, que se relacionen desde una posición genuina y vulnerable, para que descubran lo que los une o los separa de otros, lo que los sana o enferma, lo que los debilita o lo que los fortalece.
- AlaPAZ necesita llevar a los participantes por un proceso emocional que propicie el autoreconocimiento y el reconocimiento del otro desde la compasión, la empatía y el perdón.
- La paz social empieza por la paz interior; a través de la coherencia entre las creencias, pensamientos, emociones y acciones de cada persona.

## ***2.3 Fundamentos curriculares sobre el aprendizaje del liderazgo y la paz***

AlaPAZ necesita bases curriculares que garanticen a sus participantes la oportunidad de desarrollar herramientas socioemocionales y personales para ejercer un liderazgo que ayude a construir paz en sus comunidades. La aproximación al liderazgo del programa invita a los participantes a diagnosticar el problema, a pensar sistémicamente en los actores y grupos que podrían estar interesados o afectados, a entender con qué desafíos y oportunidades se enfrenta, a entenderse

como parte del problema y a elegir el estilo de liderazgo y la forma de intervenir y experimentar, para aprender y avanzar por ensayo y error. Todo esto lo ofrece el Liderazgo Consciente.

La paz se define típicamente como la ausencia de conflicto<sup>1</sup> o lucha armada en un país o entre países, como menciona Marton-Lefèvre (2007) y Schmid (1968), o también como la relación de armonía entre personas y el acuerdo alcanzado entre naciones (Mac Ginty, 2016), entre muchas otras definiciones tradicionales.

AlaPAZ comparte estas definiciones y las complementa y refuerza con un enfoque más personal, interior y profundo. Mientras que las definiciones tradicionales, en su mayoría, conciben la paz a partir factores externos a la persona, es decir, ven necesaria la autoridad formal y los recursos que las personas común y corrientes no tienen. La comprensión que tiene el programa incluye y prioriza una perspectiva interna, al alcance de todos y que empieza en cada uno. En la misma línea, muchas aproximaciones al crecimiento personal, basadas en filosofías orientales, entre ellas el chi kun y la meditación, o en filosofías indígenas, como la biodanza, entienden la paz como algo que necesariamente empieza en el interior de las personas. Consideramos fundamental la paz interior para la profundización de la paz en las comunidades colombianas.

Estas y otras aproximaciones al crecimiento personal insisten en que, para desarrollar paz interior, las personas necesitan desarrollar también compasión (hacia ellos mismos y hacia otros), coherencia en las actuaciones personales y cuidado de sí mismos y de otros al relacionarse. Por ejemplo, dalái lama (2006), Groff (2002) y Kraft (1992) mencionan que, ante la violencia motivada por el miedo, la única forma de construir confianza es la actuación compasiva en el largo plazo; por lo cual, el camino para llegar a la armonía en las comunidades comienza en cada individuo que logra humanizarse y ver como humanos a los demás. La compasión se puede considerar como el sufrimiento mutuo o compartido del dolor de una persona (Goetz, 2010). También implica aproximarse desde el amor respetuoso, bondadoso y amplio al dolor propio y de otros. AlaPAZ define compasión en este último sentido. Sobre el cuidado en las relaciones, central en las

---

<sup>1</sup> Ver los conceptos de paz positiva y paz negativa según Galtung (1969). Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/422690?seq=1>

aproximaciones al crecimiento personal, desarrolla esta consciencia y habilidad a partir de la práctica de la ética del cuidado y como fundamento ético del Liderazgo Consciente.

Además de la compasión y cuidado en las relaciones, otras habilidades socioemocionales que son especialmente importantes para la consecución de la paz interior y en las comunidades son: la empatía, el perdón y la agencia.

La empatía se define como la capacidad de comprender la vida emocional de otra persona, casi en toda su complejidad (Anguís, 2010) y los componentes de esta según Bohart y Elliot (2002) y Kunyk y Olson (2001) son: aprender a escuchar, interpretar las señales no verbales, tener conocimientos de ayuda emocional y ser comprensivo con las situaciones del otro. Gerdes (2011) añade que la empatía es fundamental para ser un trabajador social, que ejerce liderazgo, en el siglo XXI.

El perdón se entiende por autores como Enright (1998) y Sandage (2007) como la capacidad de una persona de liberarse del odio y la tristeza que otra persona pudo generarle, entendiendo que todos somos personas con diferentes dificultades y obramos según nuestras necesidades en momentos particulares. Además, Van Tongeren (2015) añade que el perdón le da más sentido a la vida, dado que tiene un poder sanador y de reconstrucción de relaciones interpersonales. Todas estas habilidades socioemocionales se desarrollan un poco con el Liderazgo Consciente y el aprendizaje experiencial, y están en el centro de las aproximaciones al crecimiento personal.

Finalmente, la agencia es entendida por autores como Luck (1995) y Hill (1992) como la capacidad de autogestionar los recursos disponibles, en función de un propósito o tema de interés de transformación social a partir del actuar autónomo en pro de las comunidades. Esta habilidad tiene mucho que ver con el Liderazgo Consciente y el aprendizaje experiencial.

En consecuencia, los fundamentos curriculares considerados en AlaPAZ son el Liderazgo Consciente, aprendizaje experiencial y aproximaciones al crecimiento personal, descritos a continuación.

### a. Liderazgo Consciente

Las bases del Liderazgo Consciente son el resultado de un trabajo continuo de ocho años de Maite Careaga para el desarrollo e implementación de programas de liderazgo en la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. Este se define como el ejercicio y práctica intencionada para intervenir temas complejos y riesgosos de manera lúcida, coherente y ética, con un propósito u objetivo de mejora. Quien practica el Liderazgo Consciente comprende que los temas que quiere ayudar a mejorar involucran un sistema humano. Esto requiere pensar de manera sistémica, considerar la mayor información disponible, incluyendo las emociones y creencias propias y de otros. También implica actuar de manera experimental y busca aprender de todo el proceso. El Liderazgo Consciente sigue un esquema de diagnóstico, intervención y aprendizaje cíclico apegado al método científico.

La espiral de liderazgo consciente, herramienta construida en el Centro de Liderazgo Público de la Escuela de Gobierno, por los profesores Maite Careaga y Héctor Hernández, permite aplicar el Liderazgo Consciente a proyectos. Su estructura es cíclica debido a que está fundada en que los desafíos de liderazgo requieren intervenciones recurrentes y ejercicios de observación y metaobservación, entendida como la observación de uno mismo, de manera continua para los retos asociados a la realidad.

**Gráfico 4.** Espiral de liderazgo consciente. Vista lateral y superior



**Fuente:** Centro de Liderazgo Público, Universidad de los Andes (2016)

Como lo muestra el gráfico 4, la espiral sugiere unas etapas para desarrollar un proyecto o solucionar un problema que requiera del ejercicio del liderazgo. En primer término, es necesario

escoger un tema que sea realmente importante para el individuo que quiere hacer una transformación de la realidad, porque cualquiera puede ejercer liderazgo, pero solo se logra en temas que realmente son cruciales para esa persona.

La segunda etapa es diagnosticar el sistema, identificando lo que está ocurriendo en un entorno que involucra personas, recursos, y la aspiración que tiene con la intervención. En esta etapa es importante tener en cuenta los problemas y cómo estos afectan a los agentes relevantes del sistema. En la tercera etapa es necesario investigar el contexto del problema, para esto es necesario identificar las intervenciones anteriores realizadas en el sistema y sus resultados.

La cuarta etapa es la identificación de los desafíos técnicos del problema, en donde se analizan aquellos recursos tangibles que lo rodean y aquellas autoridades que pueden suplir las necesidades existentes. En contraste, la quinta etapa se centra en los aspectos intangibles y los desafíos adaptativos necesarios para resolverlo, como los cambios de creencias, mentalidades y hábitos. Para el efecto, es importante tener en cuenta los actores relevantes, los grupos que no están representados, los principales afectados y los riesgos para solucionarlo.

La sexta etapa se centra en el individuo que quiere resolver el problema. Se deben evaluar los desafíos técnicos y adaptativos de la persona en acción, la dimensión ética y su relación con el problema. La séptima y octava etapa conciernen al diseño y ejecución de experimentos, que para Kegan y Lahey (2009) deben ser de riesgo moderado. Estos experimentos deben tener componentes para energizar o mover a otras personas, mantener conversaciones cruciales y tener estipulado la forma en que se cuidarán a los participantes de la intervención. Por último, se debe analizar la nueva realidad del proyecto y obtener aprendizajes de esta para así, comenzar una nueva iteración de la espiral con el nuevo estado del sistema.

### ***b. Aprendizaje experiencial***

El aprendizaje experiencial, que literalmente significa aprender de la acción, requiere estrategias pedagógicas para mantener activo al aprendiz, usar la experiencia como plataforma para aprender, analizar y reflexionar sobre la experiencia como motor del aprendizaje. Posteriormente suelen seguir ciclos de experiencia, observación y reflexión.

El aprendizaje experiencial implica llevar a cabo una actividad concreta durante un periodo de tiempo determinado que, mediante una observación reflexiva, brinde hipótesis y teorías que puedan trasladarse a otros ambientes y contextos. El proceso de experimentación requiere mentalidad de crecimiento, entendida como la creencia de mejoramiento constante a través de la práctica deliberada.

Además, el participante requiere una continua actitud de observación y reflexión analítica para poder realimentar los sucesos que vive y orientarlos a sus necesidades actuales. Por otra parte, exige del facilitador planeación previa con el diseño de las actividades, las preguntas orientadoras que permiten la reflexión, y la contención de las emociones y discusiones en un espacio seguro y regulado durante toda la experiencia. Así mismo, el facilitador debe mantener una lectura constante de la energía y ambiente emocional del grupo que, en ocasiones, y según el desempeño del equipo, puede cambiar intencionalmente el plan para cumplir con los objetivos. Al inicio de AlaPAZ el papel del facilitador es altamente demandante para los procesos de reflexión; sin embargo, a medida que avanza y los participantes fortalecen habilidades de observación y reflexión este papel se hace menor.

### ***c. Aproximaciones al crecimiento personal***

Está compuesto por diferentes técnicas de autoobservación que combinan ejercicios corporales y mentales para aprender a gestionar la energía propia y colectiva, y apoyar a los participantes a comprender qué los aleja y qué los acerca de su paz interior. Algunas de ellas son: meditación-*mindfulness*, tai chi, chi kung, biodanza, entre otras.

AlaPAZ incluye aprendizajes técnicos e intelectuales —saberes, aprendizajes prácticos, saber hacer y aprendizajes en el ámbito personal, que implican cambios en creencias, hábitos y/o paradigmas del ser—. Combina elementos y formas de medición de programas académicos, generalmente diseñados en universidades, con elementos de programas de desarrollo personal, típicamente ofrecidos por organizaciones no académicas.

### ***d. Conceptos y herramientas del Liderazgo Consciente***

**Metaobservación o subirse al balcón:** práctica de reflexionar en medio de la acción. Tomar distancia del tema para tener una visión amplia de lo que está sucediendo, teniendo perspectiva sin pretensión de intervenir.

**Tipos de problemas o desafíos:** es necesario generar hipótesis sobre los tipos de problemas o desafíos para avanzar en proyectos de liderazgo. Para ellos se usa la clasificación que hace Grint (2008) de los problemas que se abordan, para las cuales establece tres tipos:

- Técnicos o mansos: tienen una dimensión técnica. En general, presentan un bajo grado de incertidumbre y pueden ser resueltos con herramientas de administración o gestión. Pueden ser complicados, pero han ocurrido en el pasado y ya tienen una solución disponible, también pueden enfrentarse con estrategias unidireccionales, operaciones tradicionales o procesos estándares que han funcionado previamente.
- Críticos: tienen una gran dimensión técnica. Estos problemas generan algún grado de incertidumbre humana, pero usualmente es mitigado rápidamente por una autoridad o un comandante, de quien se espera provea una solución correcta al problema sin la opción de aplicar un proceso (como en los problemas mansos) o de hacer preguntas (liderazgo). El comandante es visto como una deidad.
- Maléficos: tienen tanto dimensiones técnicas como adaptativas, pero estas últimas pesan más. Es normal que al enfrentarnos con problemas maléficos no tengamos respuestas, no podamos actuar con decisión y no sepamos qué hacer. Estos problemas no siempre se pueden resolver y las decisiones sobre qué hacer y cómo hacerlo, usualmente emergen en la incertidumbre. Las soluciones a este tipo de problemas, nacen de transferir la responsabilidad y la autoridad individual, al colectivo afectado. Estos problemas siempre están rodeados de sistemas humanos y en consecuencia no tienen una sola causa, ni una solución aislada. Cada grupo o actor en el sistema aportar un conjunto de elementos al desafío, representados en valores, hábitos, intereses, miedos, posibles pérdidas, etc., y, al mismo tiempo, cada facción (o grupo de interés) puede potencialmente aportar elementos que permitirán avanzar hacia el progreso para el desafío.

**Estilos de liderazgo:** representa diferentes formas de intervención que se comprenden como un continuum, es decir, una escala entre dos variables y los niveles de transición entre ellas, en donde por un lado, se encuentra un estilo basado en la autoridad formal, recursos financieros, la experticia y, en otro extremo, se encuentra un esquema más colaborativo o colegiado que comparte el poder de decisión y la acción frente al desafío o problema.

**Riesgos del liderazgo:** elegir un estilo de intervención trae consigo riesgos para sí mismo y para el sistema involucrado. Por lo cual, es muy importante actuar basado en la ética del cuidado, que se entiende como la costumbre de preguntarse cómo se está cuidado a todos los actores, incluido a sí mismo, para reducir dichos riesgos.

**Pensar sistémicamente:** es comprender que el tema, desafío o problema está rodeado de actores que participan de diferentes maneras y se necesita pensar en ellos para lograr intervenciones efectivas con el menor riesgo posible.

### **3. Ejes temáticos de AlaPAZ**

#### **3.1 Observación y cuidado de mí<sup>2</sup>**

Enfocado en el uso de diferentes herramientas y estrategias para que los participantes se observen a sí mismos, se conozcan mejor, se cuiden, tomen precauciones frente a los riesgos y se recuperen del ejercicio de liderazgo que puede ser agotador, debido a los fracasos y riesgos que enfrentan, este eje está encaminado a descubrir que la paz empieza en el interior de cada uno, aún en contextos complejos y volátiles. Cuidar de sí mismo permite cuidar a otros, inspirarlos y enfrentar los retos de la vida, fortaleciéndose como seres humanos y como miembros de una red conformada por los participantes. Las actividades de este eje enseñan a observarse, a gestionar el nivel de energía y a permanecer conectado con la esencia. Los participantes experimentan momentos de empatía y de acercamiento con su paz interior.

Las aproximaciones al crecimiento personal son centrales para este eje temático. Hasta el momento en AlaPAZ hemos usado el tai chi, la meditación budista, las técnicas de respiración y

---

<sup>2</sup> Este eje temático apoya al cumplimiento del segundo objetivo de AlaPAZ: transformar la consciencia para entender que la paz empieza por uno y requiere corresponsabilidad

la biodanza, por otra parte, la observación práctica y testimonial de uno mismo para aproximarse al crecimiento personal. Todas las sesiones de este eje fueron diseñadas y son entregadas por facilitadores expertos y están enfocadas a que los participantes aprendan a construir su paz interior.

En AlaPAZ, todos los días inician y terminan con sesiones de observación y cuidado de mí. Los días dos, tres y cuatro son altamente emocionales, por lo cual cierran con sesiones especiales para procesar lo vivido.

### ***3.2 Diagnóstico de liderazgo<sup>3</sup>***

A través de este eje el participante reconoce el contexto y desafíos mediante la aproximación de los conceptos y herramientas centrales del Liderazgo Consciente. Esto le permite (i) identificar el tipo de desafíos que tiene enfrente (técnicos o humanos); (ii) elegir el estilo de liderazgo a utilizar (más basado en la autoridad formal o más colegial y corresponsable); (iii) identificar y mitigar los riesgos de diferentes estilos de liderazgo generados por las emociones de los actores involucrados; y (iv) escoger cómo cuidarse y cuidar a otros de forma ética. Además, permite reflexionar en medio de la acción y pensar sistémicamente.

Este eje temático invita a comprender y practicar los conceptos principales del Liderazgo Consciente.

### ***3.3 Liderazgo de mí mismo<sup>4</sup>***

Este eje busca que los participantes descubran cómo gestionar sus emociones y aprendan a hacerlo de forma consciente y estratégica, tanto en sus vidas, como en el ejercicio de liderazgo. Esta experiencia brinda las herramientas para afrontar las situaciones de la vida que están en el interior de cada uno. Mediante ejercicios de introspección y conversación, cada persona descubre el potencial para hacerse cargo de aspectos esenciales de su propia vida, como la aceptación, el manejo de emociones, la dignidad, la empatía y el perdón.

---

<sup>3</sup> Este eje temático apoya al cumplimiento del primer objetivo de AlaPAZ: entregar herramientas de Liderazgo Consciente para desarrollar competencias socioemocionales como empatía, compasión, perdón y agencia.

<sup>4</sup> Este eje temático apoya al cumplimiento del primer y segundo objetivo de AlaPAZ: entregar herramientas de Liderazgo Consciente para desarrollar competencias socioemocionales como empatía, compasión, perdón y agencia; y transformar la consciencia para entender que la paz empieza por uno y requiere corresponsabilidad.

### ***3.4 Diseño de intervenciones<sup>5</sup>***

Este eje ofrece oportunidades de aprender a usar herramientas para crear experimentos con los cuales intervenir en temas puntuales para obtener más y mejor información, y mayor progreso en el proyecto de liderazgo. Muchas de las herramientas ofrecidas tienen que ver con comunicación en contextos exigentes y resolución de conflictos. En este eje, los participantes deben diseñar una intervención para que la comunidad de AlaPAZ, que reúne facilitadores y participantes, comprenda mejor la situación que cada uno enfrenta en su territorio. En estas prácticas no hay fallas ni fracasos, solo experimentos que ayudan a adquirir experiencia para emprender la búsqueda de nuevos resultados.

Las sesiones están facilitadas por expertos en Liderazgo Consciente y educación experiencial.

### ***3.5 Tejido social y creación de redes<sup>6</sup>***

En este eje los participantes diseñan espacios para conocerse mejor, desde sus causas y proyectos, y para crear lazos de cooperación y encontrar aliados con aquellos que han pasado por AlaPAZ. Cuando los participantes entran en contacto con otras personas el entendimiento del universo personal se expande. A través de esto construyen nuevos vínculos y relaciones con seres valiosos. Este eje es una invitación a la curiosidad, la compasión y la apertura en un maravilloso viaje colectivo, y a que los participantes y facilitadores formen una parte activa y creativa de la red en la que son el instrumento y el creador.

Las sesiones de este eje están diseñadas y facilitadas por expertos en aprendizaje experiencial y/o aproximaciones al crecimiento personal.

### ***3.6 Aprendizaje a partir de la práctica<sup>7</sup>***

---

<sup>5</sup> Este eje temático apoya al cumplimiento del primer objetivo de AlaPAZ: entregar herramientas de Liderazgo Consciente para desarrollar competencias socioemocionales como empatía, compasión, perdón y agencia.

<sup>6</sup> Este eje temático apoya al cumplimiento del tercer objetivo de AlaPAZ: fomentar la creación de redes inteligentes entre los participantes para profundizar y ampliar los círculos de trabajo con un propósito común.

<sup>7</sup> Este eje temático apoya al cumplimiento del primer objetivo de AlaPAZ: entregar herramientas de Liderazgo Consciente para desarrollar competencias socioemocionales como empatía, compasión, perdón y agencia.

Este eje busca evaluar y reflexionar sobre lo aprendido en cada ciclo de la espiral de liderazgo consciente. Las sesiones preparan a los participantes para el futuro que desean y que enfrentarán al regresar a sus comunidades. Este eje involucra el poder del fracaso en los procesos de liderazgo y sesiones de cierre para formular nuevas actuaciones en su quehacer de liderazgo y su proyecto de intervención.

Las sesiones son creadas y facilitadas por expertos en el componente curricular de Liderazgo Consciente y aprendizaje experiencial.

#### **4. Curva emocional**

AlaPAZ está diseñada para ser un proceso emocional con cuatro momentos relevantes, lo cual impone un orden particular a los ejes y a las sesiones que sigue la lógica de la espiral de liderazgo. Los momentos emocionales son:

##### **Optimismo cauteloso y sentimientos encontrados**

Por un lado, orgullo al haber sido nominados y seleccionados para el programa y sensación de reconocimiento por estar en AlaPAZ. Por el otro lado, al iniciar las sesiones los asistentes pueden estar incómodos con la pedagogía y creen que sus expectativas sobre el programa no se van a cumplir. Este es el momento emocional con el que los participantes recorren los primeros días de AlaPAZ.

##### **Vulnerabilidad y apertura del corazón**

Los participantes reviven el dolor de su experiencia en el conflicto y experimentan el dolor que los otros vivieron. Es un momento que los conecta con el perdón, la empatía y la liberación de dolor, trae sanación en un ambiente contenido. Antes los participantes han estado expuestos a sesiones del eje de liderazgo de sí mismo y a material del conflicto en Colombia. Este momento sucede entre los días tres y cuatro.

##### **Empoderamiento en el presente**

Los participantes han empezado a sanar el impacto del conflicto. Se permiten confiar en la metodología, en sí mismos y en los demás. Se sienten respetados, conectados y entendidos; ahora

pueden relajarse. Ellos quieren pensar en sus proyectos de liderazgo actuales y comenzar a aplicar los aprendizajes. Es un proceso que comienza el día cinco.

### **Optimismo y empoderamiento mirando al futuro**

Es el último momento de AlaPAZ en el cual los participantes proyectan su visión a futuro y ven el impacto que pueden tener en sus comunidades, generando redes y usando su capacidad de agencia. Es un proceso que involucra sanación del impacto del conflicto. A partir del respeto entre sí, a sus ideales y propósitos, los participantes se permiten confiar en otros y en sí mismos. Es un proceso que abarca desde el día cinco hasta el último día.

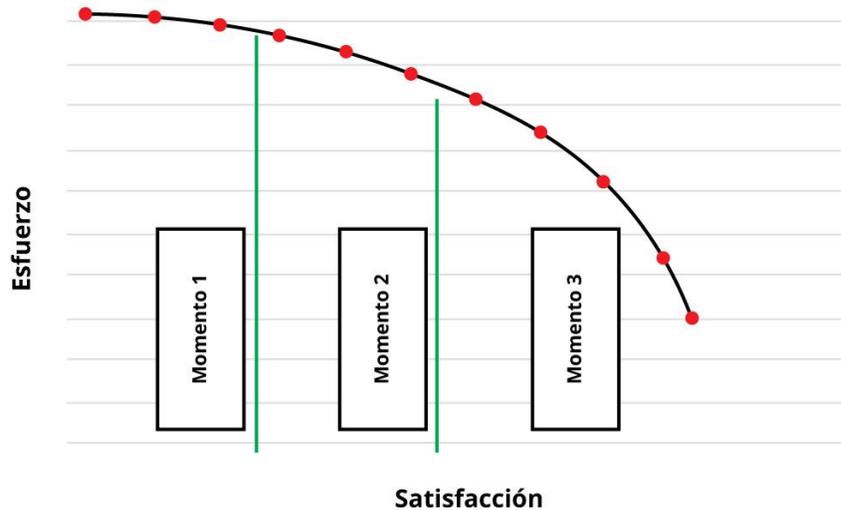
### **Relación esfuerzo/satisfacción y relación de momentos emocionales con la espiral de liderazgo consciente**

En AlaPAZ, los participantes transitan procesos que implican esfuerzo y satisfacción, estos momentos son:

- **Esfuerzo alto/satisfacción baja:** al llegar a AlaPAZ los participantes reciben conocimientos técnicos de Liderazgo Consciente y se enfrentan al diseño intencionado que propicia incomodidad que hace que el esfuerzo sea alto. Además, al estar conociendo a sus compañeros, facilitadores y demás miembros del equipo de AlaPAZ se sienten incómodos por las situaciones que enfrentan. Esto sucede entre los días uno y tres.
- **Esfuerzo alto/satisfacción creciente:** los participantes están en el momento emocional de vulnerabilidad y apertura de corazón, sienten una alta incomodidad y una satisfacción creciente a raíz de revivir el dolor de sus historias y experimentar la historia y el dolor de otros. En estos momentos comienzan a conectarse con el perdón y la empatía, un proceso que requiere alta observación, por ende, un gran esfuerzo. Así mismo, conectarse con el perdón y la sanación es un proceso de satisfacción creciente.
- **Esfuerzo bajo/satisfacción alta:** los participantes han experimentado todo un ciclo de la espiral de liderazgo consciente y pueden realizar una iteración. Además, observan en perspectiva el proceso que han recorrido y la visión de futuro que enmarca las próximas

sesiones. Este momento involucra mentalidad de crecimiento y, por ende, bajo esfuerzo y alta satisfacción. Sucede en los últimos días de AlaPAZ y se caracteriza por ser una etapa de aprendizaje.

Gráfico 5. Relación esfuerzo/satisfacción



Fuente: elaboración propia

## 5. Momentos temporales

AlaPAZ ofrece tres momentos temporales respecto a la historia de vida de los participantes y su relación con el conflicto en el tiempo: pasado, presente y futuro.

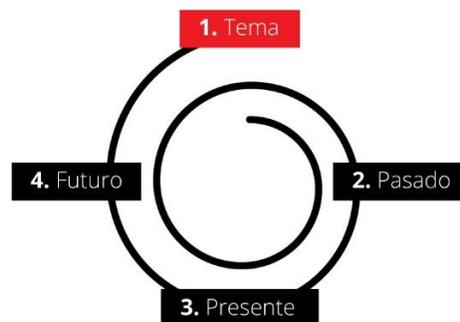
- **Pasado:** en los primeros días, los participantes sienten un optimismo moderado, se inicia con el pasado más reciente y se profundiza gradualmente en el pasado más lejano y profundo del conflicto. Durante el proceso, comparten sus historias y escuchan abiertamente las de sus compañeros. Comprenden su propio dolor y el de los demás, que fue generado en el contexto del conflicto. Tiene una estrecha relación con el momento emocional de vulnerabilidad y apertura de corazón.
- **Presente:** las actividades relacionadas al presente se abordan en dos momentos durante AlaPAZ. Uno muy breve, en los primeros días, en el que se abordan los proyectos actuales de los participantes y sus tareas relacionadas con el tema que quieren mejorar y su papel, todo pasa a través de sesiones asociadas al diagnóstico de liderazgo; y otro, entre el tercer

y el cuarto día, donde se aborda la gestión permanente de las emociones. En la mitad de los momentos del presente ocurre el momento del pasado.

- **Futuro:** las últimas actividades están relacionadas con el futuro, ocurren en los días cuatro o cinco. Los participantes sienten un alto optimismo, ya que imaginan sus comunidades en futuros no tan lejanos y han diseñado prototipos de intervenciones de los sistemas y sus territorios. Este es caracterizado por baja dificultad y satisfacción.

Los momentos temporales tienen una estrecha relación con la espiral del liderazgo consciente, siguiendo este modelo es posible recorrer el pasado, el presente y el futuro de nuestros desafíos de liderazgo. Esto propicia aprendizajes sobre un tema que aún no está resuelto y que importante y relevante para el participante y su comunidad. La espiral de liderazgo también invita a pensar en lo que ya se ha hecho y a reconocer los actores, las complejidades del sistema y a mostrar que también el participante es parte del problema (pasado y presente). Basado en ese reconocimiento y diagnóstico, el participante aprende a diseñar intervenciones, a evaluar su impacto y a aprender de los errores para el futuro.

**Gráfico 6.** Relación de los momentos temporales/Espiral de liderazgo



**Fuente:** elaboración propia

## **6. Descripción de los días de la versión extendida de AlaPAZ**

Cada uno de los días está dedicado, en diferentes proporciones, al cumplimiento de los tres objetivos de la esta versión de AlaPAZ: 1. Entregar herramientas de Liderazgo Consciente para desarrollar competencias socioemocionales como empatía, compasión, perdón y agencia. 2. Transformar la consciencia para entender que la paz empieza por uno y requiere

corresponsabilidad. 3. Fomentar la creación de redes inteligentes entre los participantes para profundizar y ampliar los círculos de trabajo con un propósito común.

### **Día cero**

Bienvenida y presentación de los participantes. Este día se genera la primera interacción personal entre participantes y facilitadores. Para los primeros es una oportunidad de presentarse vulnerables o no, para los facilitadores de ser estratégicos. Antes de la presentación, se resuelven temas logísticos y se realiza el sondeo de entrada a los participantes. Este día está 100 % dedicado al tercer objetivo del programa.

### **Día uno**

Las sesiones, principalmente, pertenecen al eje de diagnóstico de liderazgo y muchas de ellas son incómodas. Al finalizar el día se vinculan con sesiones del eje de tejido social y creación de redes, para empezar a crear vínculos entre los participantes. En la curva emocional es un día que corresponde al primer momento: optimismo cauteloso y sentimientos encontrados. En este día, 10 % de las sesiones están dedicadas al segundo objetivo, 50 % dedicadas al primer objetivo y 40 % sesiones dedicadas al tercer objetivo de AlaPAZ.

### **Día dos**

En la mañana de este día finaliza el eje de diagnóstico de liderazgo y se da paso al eje de liderazgo de sí mismo, en donde se involucran las emociones y su gestión. El cierre del primer momento emocional se produce con el liderazgo de mí mismo y se abre el camino hacia el segundo momento: vulnerabilidad y apertura de corazón. El día dos está 50 % dedicado al primer objetivo y 50 % al segundo objetivo del programa.

### **Día tres**

Por la mañana continúan las sesiones de manejo emocional, luego hay una sesión en la que se presenta contenido muy conmovedor sobre el conflicto colombiano. Esto genera un espacio catártico y vulnerable, que hace que todos sean más accesibles, y ayuda a promover la empatía y el perdón. Es el momento emocional de vulnerabilidad y apertura de corazón. El día termina con

varias sesiones de contención y asimilación, que pertenecen al eje de cuidado de sí mismo y tejido comunitario. Este día está 66 % dedicado al segundo objetivo y 34 % al tercer objetivo.

#### **Día cuatro**

Comienza con sesiones de manejo emocional (bajo el eje de liderazgo de sí mismo), que incluyen teoría y explicación adicionales a las del día anterior. Después de la catarsis del día tres, los participantes están más abiertos, conectados y relajados, ahora confían en la metodología y quieren aplicar las lecciones aprendidas a sus proyectos actuales. Comienza el tercer momento emocional, empoderamiento en el presente. En la jornada de la tarde, las sesiones corresponden al eje de tejido social, con el propósito de fortalecer la red entre ellos y reafirmar conceptos de Liderazgo Consciente. En este día, 45 % de las sesiones están dedicadas al primer objetivo, 45 % al tercero, y 10 % al segundo.

#### **Día cinco**

Las sesiones de este día ofrecen diferentes herramientas para diseñar intervenciones. Por la tarde, hay una sesión de autocuidado y tejido social. En este día, 40 % de las sesiones están dedicadas al primer objetivo, 10 % al segundo y 40 % al tercero.

#### **Día seis**

Las sesiones de este día también pertenecen al eje de diseño de intervenciones. Los participantes pueden elegir distintas herramientas útiles para aprender y realizar experimentos en sus proyectos de liderazgo. En la tarde los participantes preparan, en grupo, experimentos de intervención para sus compañeros de AlaPAZ. Este día, 90 % de las sesiones están dedicadas al primer objetivo y 10 % al segundo.

#### **Día siete**

En la mañana los participantes intervienen a la comunidad AlaPAZ y en la tarde inicia el eje de aprendizaje a partir de la práctica, en estas sesiones se reflexiona sobre el proceso en AlaPAZ y la importancia de resignificar el fracaso en los proyectos de liderazgo. El 70 % de las sesiones están dedicadas al primer objetivo, 20 % al segundo y 10 % al tercero.

## Día ocho

En la mañana inicia el cuarto momento emocional, optimismo y empoderamiento mirando al futuro. Las sesiones se dirigen a cerrar la comunidad que se creó durante AlaPAZ y a pensar estratégicamente en los próximos pasos que los participantes darán en sus comunidades. Se realiza también un sondeo de salida. En la tarde, los participantes se gradúan. El 45 % de las sesiones están dedicadas al primer objetivo y 55 % al tercero.

## 7. Prototipo de la versión extendida de AlaPAZ

Los ejes temáticos deben estar organizados en AlaPAZ en unos días y horas específicas, para articularlos con la curva emocional, la relación de satisfacción y esfuerzo y los momentos temporales, y así alcanzar los objetivos del programa.

El cronograma está sujeto a cambios de acuerdo al criterio del facilitador y a la curva emocional del grupo.

Componentes temáticos
Observación y cuidado de mí
Diagnóstico de liderazgo
Liderazgo de mí mismo
Diseño de intervenciones
Aprendizaje a partir de la práctica
Tejido social y creación de redes

	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8
Sesión 1								
Desayuno								
Sesión 2								
Sesión 3								
Almuerzo								
Sesión 4								
Sesión 5								
Sesión 6								
Cena								

A continuación, se describen las distintas sesiones de cada eje temático que pueden hacer parte de AlaPAZ. En la versión extendida se realizan todas las sesiones, mientras que, en las

versiones viajera y corta, se puede elegir por cada componente las sesiones de acuerdo a la disponibilidad de tiempo, facilitadores y a los objetivos formulados para cada una.

### 7.1 Versión extendida

Diagnóstico de liderazgo		
Sesión	Nombre de la sesión	Descripción de la sesión
1	Modelo mental: estilos de liderazgo, acuerdos y reflexionar en medio de la acción	Se definen los acuerdos o reglas de las sesiones.
2	Espiral de liderazgo: línea de tiempo, sistema humano, ¿cómo soy yo parte?	Compara y contrasta cómo la historia individual se asemeja a la historia de Colombia.
3	Tipos de problemas: dimensiones técnicas y adaptativas	Enseña conceptos de tipos de problemas, basados en la espiral de liderazgo consiente.
4	Diseño de experimentos por ensayo y error	Construye experimentos a partir de la experiencia en el fracaso y las posibles mejoras identificadas.
5	Cierre de la espiral, revisión (cada participante diligencia el formato)	Realiza un ciclo completo de la espiral de liderazgo consiente, teniendo en cuenta la historia del participante.
6	Conceptos generales del liderazgo	Contextualiza algunos de los conceptos más importantes sobre liderazgo que se verán en AlaPAZ.

Liderazgo de mí mismo		
Sesión	Nombre de la sesión	Descripción de la sesión
1	Autoridad vs. Liderazgo	Contrasta las percepciones de autoridad y liderazgo.
2	Taller “Luz y sombra”	Una expedición a lo profundo del mundo interior, para iluminar aspectos de nuestra personalidad que aún no hemos reconocido. Sirviendo de espejos unos con otros y haciendo conciencia sobre los juicios que emitimos sobre los demás, miraremos hacia adentro para explorar los territorios ocultos de nuestro ser. Allí podremos encontrar el origen de nuestros actos automáticos y los grandes tesoros de nuestra esencia, que esperan ser reconocidos.
3	Secuestro emocional	A todos nos pasa que en ciertos momentos quedamos “capturados” por una emoción. Cuando vivimos dominados, por ejemplo, por la rabia, la tristeza o el resentimiento, no actuamos libremente, nuestras respuestas son pobres, nos falta criterio y perdemos confianza en nosotros mismos.  Este ejercicio nos ayuda a darnos cuenta de que no tenemos que vivir secuestrados por una emoción, que podemos liberarnos y que en nosotros está el poder para generar una nueva realidad emocional.

4	Personajes	<p>En esta sesión se verán los personajes: aspectos de nuestro mundo interior que creamos para hacernos cargo de las situaciones que enfrentamos en la vida. Tienen sus propios discursos, emociones, creencias y posturas corporales. A través de ejercicios de actuación y baile, nos damos cuenta de que a veces actuamos por costumbre o por inercia, pero eso no significa que “seamos así”.</p> <p>Estos personajes nos sirven para atrevernos a actuar y sentir de forma diferente. El regalo de este ejercicio es poder soltar quien creo que soy, y elegir sin límites quién quiero ser y cómo sentirme en los diferentes escenarios de la vida.</p>
5	Empatía	Todas las historias de vida tienen altos y bajos. Ponerme en los zapatos de otros expande mi comprensión de mí mismo y del mundo.
6	Lectura testimonio	Los participantes escucharán un caso de alta violencia con el propósito de aproximarlos, de manera más directa, al momento de vulnerabilidad y apertura de corazón.
7	Escala del conflicto	Sorprenderme, descubrir y reconocer las tensiones de los héroes y monstruos —fuerzas interiores— que en el día a día nos llevan a sacar lo mejor y lo peor de nosotros en nuestra relación con los demás.
8	Ciclo de la víctima	Oportunidad de hacerme cargo de mi propia vida. Reconocerme como ser humano que se equivoca y es capaz de perdonarse y saber que en mí está el poder para elegir lo que quiero que sea mi vida. Sin culpar a otros por lo que me ha sucedido o lo que he vivido.

Diseño de intervenciones		
Sesión	Nombre de la sesión	Descripción de la sesión
1	Diseño de intervenciones	Desde la empatía se propone descubrir el poder y la fuerza en las emociones y sentimientos que nos unen desde nuestras diversas trayectorias, para encontrar un propósito común e intervenir conscientemente en nuestras comunidades.
2	Sesión electiva (opción 1)	Los participantes escogen la sesión a la que deseen asistir. Las opciones son: herramientas de intervención ( <i>power speaking</i> ); contar historias para el cambio; manejo de estrés postraumático; o herramientas de <i>coaching</i> 1).
3	Sesión electiva (opción 2)	Los participantes escogen la sesión a la que deseen asistir. Las opciones son: herramientas de intervención (emprendimiento social); conversaciones mediadas; herramientas de <i>coaching</i> 2; propósito de vida y coherencia; o liderazgo de equipos.
4	Lanzamiento de “Reto y diseño de intervenciones”	Los participantes comienzan a planear una intervención.
5	Círculo de mujeres	Sentarnos en círculo con otras mujeres para hablar desde el corazón es una herramienta ancestral, sencilla y transformadora que ayuda a sanar dolores profundos. Al aliarnos en un plano íntimo y hablar con transparencia,

		despertamos la energía femenina y obtenemos el poder de crear y transformar la realidad que deseamos.
6	Diálogo al corazón	Mediante el ejercicio de la silla vacía, creamos una conversación simbólica con una persona ausente, con quien tenemos algo que resolver. Este “diálogo del corazón” permite expresar mis sentimientos y escuchar a mi maestro interior. Así, encontramos una mayor compasión, empatía y aceptación frente a situaciones que no podemos cambiar.
7	Emprendimiento social	Inspirarnos en personas y en proyectos que crean valor económico y social nos ayuda a percibir nuestra comunidad como un sistema lleno de posibilidades de crecimiento y abundancia. Aprendemos a aprovechar los recursos de una comunidad y a conseguir aliados estratégicos.
8	Manejo de quiebres	El quiebre es aquello imprevisible que cambia el flujo esperado de los acontecimientos. En sí mismo no es positivo ni negativo, pero siempre pone a prueba la capacidad de liderazgo. Cuando vivimos un quiebre, aparecen juicios, explicaciones y emociones que pueden traer grandes aprendizajes o generarnos un bloqueo paralizante. Esta sesión nos dará herramientas para hacernos cargo de los quiebres en el presente y tomar acción.
9	Propósito superior	El propósito es una poderosa fuerza que conecta nuestra personalidad con nuestro ser esencial. Todos estamos llamados a encontrar nuestro lugar en el mundo. Conectarnos con el propósito hace que nuestra vida fluya con poder y coherencia.
10	Manejo del tiempo	El tiempo es nuestro activo más valioso. Hay que aprovecharlo al máximo y no desperdiciarlo por causa de una mala planeación. En este espacio aprenderemos a maximizar el tiempo a través de hábitos que permitan sacarle el mayor provecho.
11	Concilio	A través de la palabra y la escucha, desde el corazón, compartiremos vivencias, experiencias, pensamientos y emociones para sanar, limpiar, comprender, o simplemente para experimentar la belleza de sentirnos escuchados.

Observación y cuidado de mí		
Sesión	Nombre de la sesión	Descripción de la sesión
1	Autocuidado y autoobservación (sesión diaria)	Meditaciones y lecturas de temas que se trabajarán en el día.
2	Autocuidado y autoobservación I (chi-kung)	Práctica meditativa-activa que mejora nuestra salud y vitalidad, regula de manera positiva el estrés, e incrementa nuestro nivel de concentración, memoria, creatividad y resiliencia.
3	Biodanza	Conectar con la alegría de vivir, la creatividad, la afectividad, el placer y la trascendencia que existe en nuestro cuerpo y en la posibilidad de encontrarnos con otros mediante la

		música, la danza, las miradas y el silencio, fortalece los lazos que hay en la comunidad.
4	Ejercicio de respiración	Enfocados en aprender a conocer la respiración.
5	Taller de coherencia	Vivimos tan desconectados de nosotros mismos, de nuestro entorno y del mundo, que lo que hacemos, decimos y pensamos genera caos y desgaste a nivel personal, social y global. Coherencia es caminar por la vida en armonía y alineación entre cuerpo, mente y corazón con el menor desgaste posible.
6	Autocuidado y autoobservación II	La respiración te conecta con el océano de energía que nos rodea. Esa conexión te eleva y hace que tu mejor versión pueda experimentarse.
7	Autocuidado y autoobservación III	Conectarnos con nuestra esencia, la inmensidad absoluta y descubrir la paz como una experiencia.
8	Autocuidado y autoobservación IV	Sufrimos, lloramos y nos preocupamos por eventos en la vida que no son permanentes. Recordar y saber que ya los has superado te da la fuerza para construir tu futuro.
9	Reconciliación con la tierra	Es un ritual donde recordamos que somos parte de esta tierra sagrada. La pisamos con amor, recordamos que es nuestra casa común y nuestra madre. Agradecemos a los ancestros y visualizamos el tejido que hace posible la vida.

Aprendizaje a partir de la práctica		
Sesión	Nombre de la sesión	Descripción de la sesión
1	Taller sobre el fracaso / Resignificación de PAZ (con mayúscula)	Aprendizaje a partir del fracaso. En grupos, los participantes cuentan, reflexionan y aprenden del fracaso propio y del de los demás.
2	El mural de la paz	Los participantes realizan, en conjunto, un mural con símbolos, dibujos y demás cosas con las que relacionan la paz.
3	Taller “¿Cómo es mi paz?”	Es un espacio alegre de reflexión grupal que integra los aprendizajes recogidos a lo largo del programa. Expresamos desde el corazón lo que más nos impactó en los últimos días, creamos relatos de los momentos más significativos de AlaPAZ y compartimos nuestros anhelos sobre el futuro de la paz en Colombia.
4	Evaluación	Los participantes realizan una encuesta anónima, en donde responden preguntas acerca de su percepción del programa y evalúan a todo el equipo de AlaPAZ.

Tejido social y creación de redes		
Sesión	Nombre de la sesión	Descripción de la sesión
1	Conversaciones significativas	Compartir diferentes momentos de nuestra historia, permite recordar quiénes somos, de dónde venimos y para dónde vamos. Conversar genera integración y vínculos de confianza profunda, y crea un ambiente emocional y mental adecuado para reconocer la humanidad de la que todos formamos parte.

2	Mi causa	Escuchar, aprender y conectarse con los demás es un deseo profundo del ser humano. La sesión es un compartir amoroso de lo que me mueve y apasiona, y de lo que mueve y apasiona a otros. En este espacio compartimos el sueño personal que me levanta todos los días y escuchamos el de otras personas.
3	Tejidos de paz	Es una oportunidad para conversar sobre temas que no han aparecido y que, a menos que alguien los traiga, podrían no aparecer.
4	Ritual de inicio y ritual de cierre	Inicio: en este espacio recordaremos por qué y para qué estamos aquí. Invocamos a nuestros ancestros y a la fuerza de nuestro territorio, para sanar con ellos y abrir juntos el camino de cambio interno que los niños y los seres de la tierra necesitan para ser y generar paz.  Cierre: agradeceremos lo vivido y abrimos nuevos caminos para llevar la fuerza de la unidad a nuestras vidas y territorios, para expandir la paz.
5	Graduación	Ceremonia de entrega de diplomas a los participantes de AlaPAZ.

## **8. Estrategia logística de AlaPAZ**

El diseño de AlaPAZ contempla los temas logísticos importantes para maximizar el aprendizaje y contemplar los objetivos de forma efectiva. En primer lugar, los espacios de comidas de los participantes son grupales, de manera que tengan relación con todo el grupo. En segundo lugar, en la planeación del horario los recorridos que se realizan, tanto a aulas como a las zonas de comidas, son tenidos en cuenta. En tercer lugar y para facilitar los temas de comidas y bebidas, el programa cuenta con una empresa distribuidora de alimentos. Por último, los esquemas de seguridad que sean necesarios son tenidos en cuenta.

### ***8.1 Equipo de facilitadores y seguimiento continuo***

En el diseño original de AlaPAZ, la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo invitó a un grupo amplio y diverso de facilitadores, capaces de cubrir los aprendizajes ofrecidos. El Centro de Liderazgo Público entrenó a los facilitadores en Liderazgo Consciente y los invitó a codiseñar las sesiones y los contenidos específicos.

Los facilitadores de AlaPAZ tienen conocimientos en técnicas de desarrollo personal y aprendizaje experiencial. Por esto, además de entregar el programa, tienen capacidad para diagnosticar y leer de forma continua la energía y momento emocional del grupo, para modificar el plan y horario de manera intencionada y propositiva, y así lograr los objetivos cuando sea necesario.

Adicionalmente, para cada edición de AlaPAZ, la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo cuenta con un equipo de facilitadores que han aprendido de versiones anteriores y de los resultados del seguimiento para identificar oportunidades de mejora. AlaPAZ está siempre adaptándose a las necesidades del grupo específico de participantes que toman el curso.

### **8.2 Selección de los participantes**

Es un proceso en el que entidades públicas, privadas y organizaciones de la sociedad civil nominan personas que consideran líderes, ya sea porque han generado mejores condiciones de vida en sus comunidades o porque tienen una agenda colectiva y comunitaria, más que personal. Para este proceso es necesario contar con información sociodemográfica del aspirante, indagar sobre la relación con el conflicto, experiencias, causas y papeles que ha tenido en su comunidad. Se busca descubrir patrones y hacer una selección rigurosa. Posteriormente, un comité integrado por la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes, la Fundación Compaz y las organizaciones aliadas, a través de una rúbrica que contiene competencias, mentalidades y experiencia, elige una cohorte diversa.

La rúbrica de selección, utilizada a partir de 2019, es la siguiente:

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>	<b>No hay evidencia (0 de 3 ítems)</b>	<b>Muestra alguna evidencia (1 de 3 ítems)</b>	<b>Muestra evidencias suficientes (2 de 3 ítems)</b>	<b>Hay evidencias destacadas (3 de 3 ítems)</b>
<b>Competencias y habilidades</b>	Perseverante y resiliente	(i) Hay evidencias del esfuerzo hacia una meta a través del tiempo (ii) Evidencias sobre el proceso de aprendizaje (iii) Recuperación e iteración ante una experiencia difícil			
	Construye y trabaja con otros para lograr un objetivo o meta	(i) Comparte sus ideas y críticas de forma propositiva (ii) Identifica las necesidades y capacidades del grupo y construye conjuntamente alternativas a partir de estas			

	Todos se hacen cargo y se sienten parte	(iii) Apoya el esfuerzo de otros y genera responsabilidades compartidas y logros colectivos al desarrollar una iniciativa
	Es empático a las realidades y experiencias de vida de otros	Hay evidencias que escucha e indaga para entender (i) situaciones (ii) motivaciones (iii) ideas de las personas con quienes trabajó o con quienes ha tenido contacto en algún proyecto o intervención
<b>Mentalidades</b>	Tiene mentalidad de crecimiento, es posible mejorar a través del esfuerzo	Hay evidencias que muestran que tiene mentalidad de crecimiento, es decir, que no cree que se puede mejorar a través de la (i) Disciplina (esfuerzo) (ii) Perseverancia (iii) Dedicación
	Cree en la importancia de la paz como escenario para la resignificación social y el progreso del país	Muestra evidencias y está convencido de que la paz es un vehículo de: (i) Transformación (ii) Resignificación social (iii) El progreso del país
	Cree que tiene un rol importante y determinante para la construcción de paz	(i) Está convencido de que su rol es fundamental en la construcción de paz (ii) Muestra sentido de apropiación con las acciones que ha emprendido en la construcción de paz (iii) Además, muestra evidencias de su trabajo de paz
<b>Experiencias</b>	Ha vivido o conoce alguna de las regiones del país afectadas por el conflicto	(i) Ha vivido o trabajado en una zona del país que ha sido afectada por el conflicto (ii) Evidencia aprendizajes de la región (iii) Muestra aprendizajes en su vida sobre esta experiencia
	Ha vivido el conflicto colombiano o conoce sobre este	(i) Tiene experiencias de cerca con el conflicto en su vida (ii) Muestra aprendizaje del conflicto para su vida (iii) Muestra una comprensión del conflicto desde diferentes enfoques
	Tiene experiencias de liderazgo en donde ha movilizad o grupos y/o comunidades y tiene resultados de sus implementaciones	(i) Hay evidencias donde ha movilizad o impulsado iniciativas o proyectos que han impactado positivamente alguna comunidad (ii) Tiene resultados trabajando con otros (iii) Tiene resultados verificables sobre el impacto de la iniciativa o proyecto

	Ha construido relaciones con diferentes personas y los ha convertido en aliados	(i) Ha trabajado con distintas personas de posiciones distintas a las suyas (ii) Mediante sus intervenciones ha logrado vincularlos como aliados (iii) Sus aliados hacen parte de su red de multiplicadores ante la iniciativa que o proyecto que promueve
--	---	--

### ***8.3 Seguimiento de implementación y resultados preliminares de la versión extendida***

A enero de 2020, AlaPAZ ha graduado 100 participantes de 17 regiones diferentes de Colombia. La Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo ha monitoreado de cerca la implementación del programa, utilizando la información sociodemográfica de los participantes y aplicando encuestas y entrevistas antes de iniciar cada versión, en el medio, al final, y tres o cuatro meses después de finalizada cada una de las versiones de la AlaPAZ.

Existe la siguiente evidencia temprana sobre el cumplimiento de los objetivos de AlaPAZ:

#### **Aprendizaje del Liderazgo Consciente**

Las preguntas sobre Liderazgo Consciente de las encuestas se centran en evaluar el conocimiento teórico de sus conceptos centrales, la capacidad de practicarlos y si se han convertido o aún no en parte de la mentalidad y hábitos de los participantes. Algunas de las preguntas son teóricas y otras son de competencias y hábitos autoreportados.

Para medir el aprendizaje, creamos un índice que podría explicar los cambios en el desarrollo de Liderazgo Consciente de los participantes. Utilizando la metodología de “Componente principal”, el índice utiliza las preguntas para agregar los principales indicadores de aprendizaje y crear una escala de tres niveles: bajo, medio y alto.

Entre la primera y la segunda encuesta, el índice muestra un cambio en el aprendizaje de bajo a alto. Por ejemplo, en la primera cohorte, en el índice para la primera encuesta, el valor estándar promedio es 0,14, lo que refleja una baja comprensión del Liderazgo Consciente. En la

segunda encuesta, el valor estándar promedio para el índice es 2,0, lo que refleja un alto aprendizaje.

La tercera encuesta muestra otras evidencias del aprendizaje de Liderazgo Consciente. Para la primera cohorte oficial del programa, la encuesta se aplicó cuatro meses después de terminar el programa y la respondió el 75 % de los participantes. En ella se ve que más de 85 % de los participantes identifican claramente conceptos clave como el tipo de problemas que enfrentan y el sistema humano que está interesado en sus proyectos. Por otro lado, 97 % de los encuestados dice que AlaPAZ:

- Ha cambiado la forma en que se relacionan con los demás.
- Les ayudó a aprender cómo ejecutar sus proyectos de una manera más consciente.
- Están utilizando la metodología de Liderazgo Consciente en sus proyectos, por considerarla más estructurada y amorosa que las metodologías que usaban en el pasado.

Además, los participantes informan que usan 90 % del contenido de AlaPAZ en su práctica de liderazgo. Encuentran especialmente útiles los temas de liderazgo que les permiten actuar de manera más estratégica.

Reportaron cosas como: “Soy un actor relevante y puedo identificar a otros actores relevantes” y “cuando me ayuda a entender mi rol y cómo relacionarme con otros actores y grupos”. Las entrevistas durante el programa proveen más evidencia cualitativa:

- ***Perdón-compasión***

“Este programa me ha enseñado a sacar ese resentimiento que tenía por [sic] los que me hicieron daño. ¿Quiénes me hicieron daño? Otras personas iguales a mí... aquí me están quitando esa carga...”.

- ***Agencia***

“La principal enseñanza que me ha dejado es el manejo de emociones, que muchas veces no invertimos en enseñar a la gente a manejarlas, y con esto lo que he aprendido es que

somos seres humanos y que adentro de nosotros están las emociones y no debemos apartarlas, lo que debemos es sacarlas para realizar mejor nuestras cosas”.

“Las expectativas que yo tengo sobre este taller es aprender a resolver todo para poderlo replicar en nuestra comunidad... y así construyo paz”.

“Vamos a darle un ejemplo al mundo de que así es que se construye paz desde los territorios”.

“Así, de esta manera, podemos construir colectivamente y apuntarle a la paz porque la paz es de todos”.

- ***Empatía***

“Lo más importante que aprendí, es que debo sanar mi corazón para poder ayudar a que los otros colombianos sanen el suyo”.

“Lo más importante de la paz es que todos entendamos que la paz la construimos entre todos”.

- ***Pensamiento sistémico***

“La Academia de Liderazgo para la Paz me ha contribuido [sic] a entender las dinámicas en las cuales puedo llegar a ser un joven líder en el Huila, y en Colombia”.

## **Consciencia de paz y corresponsabilidad**

Respecto a la definición de *paz*, las siguientes nubes de frecuencia muestran un cambio sorprendente en la consciencia de los participantes del piloto de AlaPAZ y de la primera cohorte, entre la primera y segunda encuesta.

La imagen de la izquierda muestra la frecuencia de las palabras que los participantes usaron para definir paz al iniciar a AlaPAZ, las más comunes: vida, necesidades básicas, tranquilidad, derechos humanos y gobierno, entre otros. La mayoría apunta a fuentes externas de paz.

La imagen de la derecha muestra las palabras más comúnmente usadas en la segunda encuesta. Estas son corazón, propósito común, somos, cambio. Se ve a simple vista el empoderamiento propio y comunitario en relación a la construcción de paz.



En la tercera encuesta, los participantes identificaron los siguientes, como factores necesarios para la paz: empatía, reconocimiento de los demás, respeto a las diferencias, paz interna, diálogo, resiliencia y escucha activa. Todos los participantes informan que creen que todos somos responsables de la paz. Así mismo, 97 % de los participantes comunican que AlaPAZ les ha ayudado a relacionarse mejor con los demás, de una manera más amorosa, lo cual promueve la corresponsabilidad en la solución de cualquier problema. Todo esto está alineado con el segundo objetivo de AlaPAZ: transformar la consciencia para entender que la paz inicia internamente y requiere corresponsabilidad.

Las citas más destacadas de los participantes en la tercera encuesta son:

“La paz es un compromiso de todo ser humano, implica reconocer la esencia de cada persona y trabajar para mejorar las relaciones y la calidad de vida de todos, y la búsqueda de salidas no violentas a los conflictos...”.

“La paz es lo mismo que el amor incondicional”.

“La paz implica armonía conmigo mismo y con los demás”.

## **9. Otros prototipos de AlaPAZ (versiones cortas o viajeras)**

### **9.1 Versión de cinco días**

#### **Objetivos**

1. Entregar herramientas de liderazgo consciente para desarrollar comprensiones y prácticas de habilidades socioemocionales como empatía, compasión, perdón y agencia.
2. Transformar la consciencia para entender que la paz inicia internamente y requiere corresponsabilidad.
3. Fomentar la creación de redes entre los participantes.

#### **Descripción de los días de AlaPAZ, versión de cinco días**

##### **Día cero**

Bienvenida y presentación de los participantes. Este día permite realizar acomodaciones logísticas.

##### **Día uno**

En este día está principalmente el componente de diagnóstico de liderazgo con los conceptos básicos, descritos inicialmente, enfocados en la práctica de la espiral de liderazgo consciente. Estas sesiones son incómodas y están acompañadas de otras sesiones del eje tejido social y creación de redes para fortalecer y establecer los vínculos entre los participantes para iniciar la curva emocional.

##### **Día dos**

En la mañana, se realizan sesiones de liderazgo de mí mismo, en donde se involucran sus emociones. En la tarde, sesiones de eje de observación y cuidado de mí con el fin de mejorar la gestión de emociones. Al final, el momento de vulnerabilidad y apertura de corazón. En la tarde, se requiere un espacio contenedor para procesar las emociones que se dieron y recoger sus procesos.

##### **Día tres**

En la mañana se llevan a cabo sesiones prácticas de gestión emocional. En la tarde, los participantes, reciben sesiones de diseño de intervenciones donde se les entregan las

herramientas de liderazgo y donde tienen un espacio de construcción y diseño de una intervención para ejecutar al siguiente día. Los participantes pueden elegir distintas herramientas útiles para realizar experimentos de procesos de liderazgo. Este es un día fuertemente dirigido al momento emocional empoderamiento en el presente.

### Día cuatro

En la mañana los participantes ejecutan la intervención diseñada el día anterior y en la tarde preparan y realizan sus intervenciones. Luego, comienzan el eje de aprendizaje en donde reflexionan sobre el proceso de evaluar, fracasar y recargarse sobre lo que sucede. Al finalizar el día, principalmente, se hace referencia al momento emocional optimismo y empoderamiento mirando al futuro.

### Día cinco

Se fortalece el eje de liderazgo de mí mismo a partir de las experiencias de fracaso y el seguimiento al proceso de los participantes. En la tarde se hace el evento de graduación que fortalece el eje de tejido social y la creación de redes. También se brinda una proyección al retorno a la comunidad y la focalización al futuro.

Componentes temáticos
Observación y cuidado de mí
Diagnóstico de liderazgo
Liderazgo de mí mismo
Diseño de intervenciones
Aprendizaje a partir de la práctica
Tejido social y creación de redes

	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
<b>Sesión 1</b>					
<b>Desayuno</b>					
<b>Sesión 2</b>					
<b>Sesión 3</b>					
<b>Almuerzo</b>					
<b>Sesión 4</b>					
<b>Sesión 5</b>					
<b>Sesión 6</b>					
<b>Cena</b>					

## **9.2 Versión de tres días**

### **Objetivos**

1. Entregar herramientas de Liderazgo Consciente para propiciar comprensiones de habilidades socioemocionales como empatía, compasión y perdón.
2. Cuestionar la consciencia de la paz basada en lo externo y considerar que esta dependa de cada persona.
3. Conectar a los participantes entre sí teniendo en cuenta sus intereses.

### **Descripción de los días de AlaPAZ, versión de tres días**

#### **Día cero**

Bienvenida y presentación de los participantes, este día permite realizar acomodaciones logísticas.

#### **Día uno**

en la mañana se enfoca en el componente de diagnóstico de liderazgo y el eje de liderazgo de mí mismo, pero no se ahondan en los conceptos, sino en los elementos más relevantes. Estas sesiones son incómodas y están acompañadas de sesiones del eje tejido social y creación de redes para fortalecer y abrir los vínculos entre los participantes para iniciar la curva emocional y el camino al momento de vulnerabilidad y apertura de corazón. En la tarde se cierra el eje de liderazgo y luego hay sesiones prácticas de gestión emocional que terminan en el momento emocional dos, que recoge el pasado. Luego, se requiere un espacio contenedor para procesar las emociones que se generaron.

#### **Día dos**

Al inicio se continúa con el eje de liderazgo de mí mismo y diagnóstico de liderazgo, donde se fortalecen las comprensiones del Liderazgo Consciente. En la tarde se da inicio al eje de diseño de intervenciones con herramientas relacionadas para el ejercicio del liderazgo. En la tarde los participantes preparan y realizan sus intervenciones con un ciclo breve de planeación-práctica-reflexión. Luego de intervenir, comienzan el eje en donde reflexionan sobre el proceso de evaluar, fracasar y recargarse sobre lo que sucede. Se aborda el momento empoderamiento en el presente y con el proceso de reflexión se da inicio al empoderamiento mirando al futuro.

### Día tres

En la mañana los participantes consolidan el momento emocional cuatro, empoderamiento mirando al futuro, y se realiza seguimiento al proceso de los participantes. En la tarde se hace el evento de graduación para fortalecer la construcción de redes.

### Prototipos de AlaPAZ de tres días

	Día 1	Día 2	Día 3
Sesión 1			
Desayuno			
Sesión 2			
Sesión 3			
Almuerzo			
Sesión 4			
Sesión 5			
Sesión 6			
Cena			

Componentes temáticos
Observación y cuidado de mí
Diagnóstico de liderazgo
Liderazgo de sí mismo
Diseño de intervenciones
Aprendizaje a partir de la práctica
Tejido social y creación de redes

### 9.3 Consideraciones importantes para las versiones viajeras

Para la efectiva ejecución de AlaPAZ, sin importar la versión, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El grupo de facilitadores debe diseñar en detalle la estructura de entrega de AlaPAZ. Es fundamental definir el coordinador general, el equipo coordinador y el de facilitadores.
- El equipo docente debe incluir expertos en cada uno de los tres ejes temáticos.
- La selección de participantes debe hacerse a partir de la rúbrica mencionada anteriormente.

- d) Se deben tener en cuenta aspectos presupuestales como el hospedaje, la alimentación, los espacios de descanso, el transporte y la seguridad de los participantes.
- e) Por último, se deben hacer diagnósticos, evaluaciones y reuniones de facilitadores para poder hacer seguimiento al proceso de AlaPAZ.

## 10. Referencias

- Angus, L., y Kagan, F. (2007). Empathic relational bonds and personal agency in psychotherapy: Implications for psychotherapy supervision, practice, and research. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*.
- Argyris, C. (1964). T-groups for organizational effectiveness. *Harvard Business Review*.
- Bohart, A. C., Elliot, R., Greenberg, L. S., y Watson, J. C. (2002). Empathy. In psychotherapy relationships that work, pp. 89-108. *JC Norcross*.
- Careaga, M., y Hernández, H. (2016). Espiral de liderazgo consiente. Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes.
- Center for Peace and Conflict Studies (2019). Peace Leadership Programme. Disponible en: <https://www.centrepeaceconflictstudies.org/interventions/transforming-leadership/leadership-programme/>
- Centro Nacional de Memoria Histórica (2013). ¡Basta ya! Colombia: memorias de guerra y dignidad. Informe general grupo de memoria histórica. Disponible en: <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/micrositios/informeGeneral/>
- Centro Nacional de Memoria Histórica (2018). 15 lecciones del proceso de paz con el M19. Recuperado el 24 de agosto de 2019. Disponible en: <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/de/noticias/noticias-cmh/15-lecciones-del-proceso-de-paz-con-el-m19>
- Cerac (2011). No estamos condenados a la guerra. Hacia una estrategia de cierre de conflicto con el ELN, p. 144.

- Cerac (2017). Monitor del cese el fuego bilateral y de hostilidades. Disponible en: <https://www.blog.cerac.org.co/monitor-del-cese-el-fuego-bilateral-y-de-hostilidades-8>
- Dalái Lama (2006). World Peace Begins with Inner Peace. Disponible en: <https://www.dalailama.com/news/2006/world-peace-begins-with-inner-peace-dalai-lama>
- Davis, D. E., Ho, M. Y., Griffin, B. J., Bell, C., Hook, J. N., Van Tongeren, D. R., y Westbrook, C. J. (2015). Forgiving the self and physical and mental health correlates: A meta-analytic review. *Journal of Counseling Psychology*.
- Dweck, C. S. (2008). *Mindset: The new psychology of success*. Random House Digital, Inc.
- Enright, R. D., Freedman, S., y Rique, J. (1998). The psychology of interpersonal forgiveness. *Exploring forgiveness*, p. 46-62
- Gerdes, K. E. (2011). Empathy, sympathy, and pity: 21st-century definitions and implications for practice and research. *Journal of Social Service Research*, 37(3), 230-241.
- Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: an evolutionary analysis and empirical review. *Psychological bulletin*, 136(3), 351.
- Groff, L. (2002). A holistic view of peace education. Based on work with the late Dr. Paul Smoker. Paper in: Peace Education for a New Century, Harris, Ian and Synott, John (Eds.). *Social Alternatives*, 21(1), 7.
- Hayes, B. C., y McAllister, I. (2004). Protestant Disillusionment with the Northern Ireland Peace Agreement. *Irish Journal of Sociology*, 13(1), 109-125. <https://doi.org/10.1177/079160350401300108>
- Heath, C., y Heath, D. (2011). *Switch*. Vintage Espanol.

- Heifetz, R. A., Linsky, M., y Villegas, F. (2003). *Liderazgo sin límites: Manual de supervivencia para managers*. Paidós.
- Heifetz, R., Grashow, A., y Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Paidós Ibérica.
- Heifetz, R., y Linsky, M. (2002). Manual de supervivencia para líderes. *Harvard Deusto Business Review*, No. 110.
- Hill, C. W., y Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2).
- Kegan, R., Kegan, L. L. L. R., y Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press.
- Kofman, F. (2008). *La empresa consciente. Cómo construir valor a través de valores*. Editorial Aguilar. Argentina.
- Kraft, K. (Ed.) (1992). *Inner peace, world peace: Essays on Buddhism and nonviolence*. SUNY Press.
- Kunyk, D., y Olson, J. K. (2001). Clarification of conceptualizations of empathy. *Journal of Advanced nursing*, 35(3), 317-325.
- Luck, M., y d'Inverno, M. (1995, June). A Formal Framework for Agency and Autonomy. En *ICMAS* (Vol. 95).
- Mac Ginty, R. (2016). *No war, no peace: the rejuvenation of stalled peace processes and peace accords*. Springer.
- Marton-Lafevre, J. (2007). *Peace parks: conservation and conflict resolution*. MIT Press.
- Patterson, K. (2002). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high*. Tata McGraw-Hill Education.

Sandage, S. J., y Williamson, I. (2007). Forgiveness in cultural context. En *Handbook of forgiveness*, pp. 65-80. Routledge.

Schmid, H. (1968). Peace research and politics. *Journal of Peace Research*, 5(3), 217-232.

Shapiro, M. (2015). HBR Guide to Leading Teams (HBR Guide Series). *Harvard Business Review Press*.

Tan, C. M. (2013). Search Inside Yourself: Increase Productivity. *Creativity & Happiness*.

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (2019). Desplazamiento-Personas. Disponible en: <https://cifras.unidadvictimas.gov.co/Home/Desplazamiento>

Documentos de trabajo EGOB es una publicación periódica de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes, que tiene como objetivo la difusión de investigaciones en curso relacionadas con asuntos públicos de diversa índole. Los trabajos que se incluyen en la serie se caracterizan por su interdisciplinariedad y la rigurosidad de su análisis, y pretenden fortalecer el diálogo entre la comunidad académica y los sectores encargados del diseño, la aplicación y la formulación de políticas públicas.

[egob.uniandes.edu.co](http://egob.uniandes.edu.co)

   | GobiernoUAndes