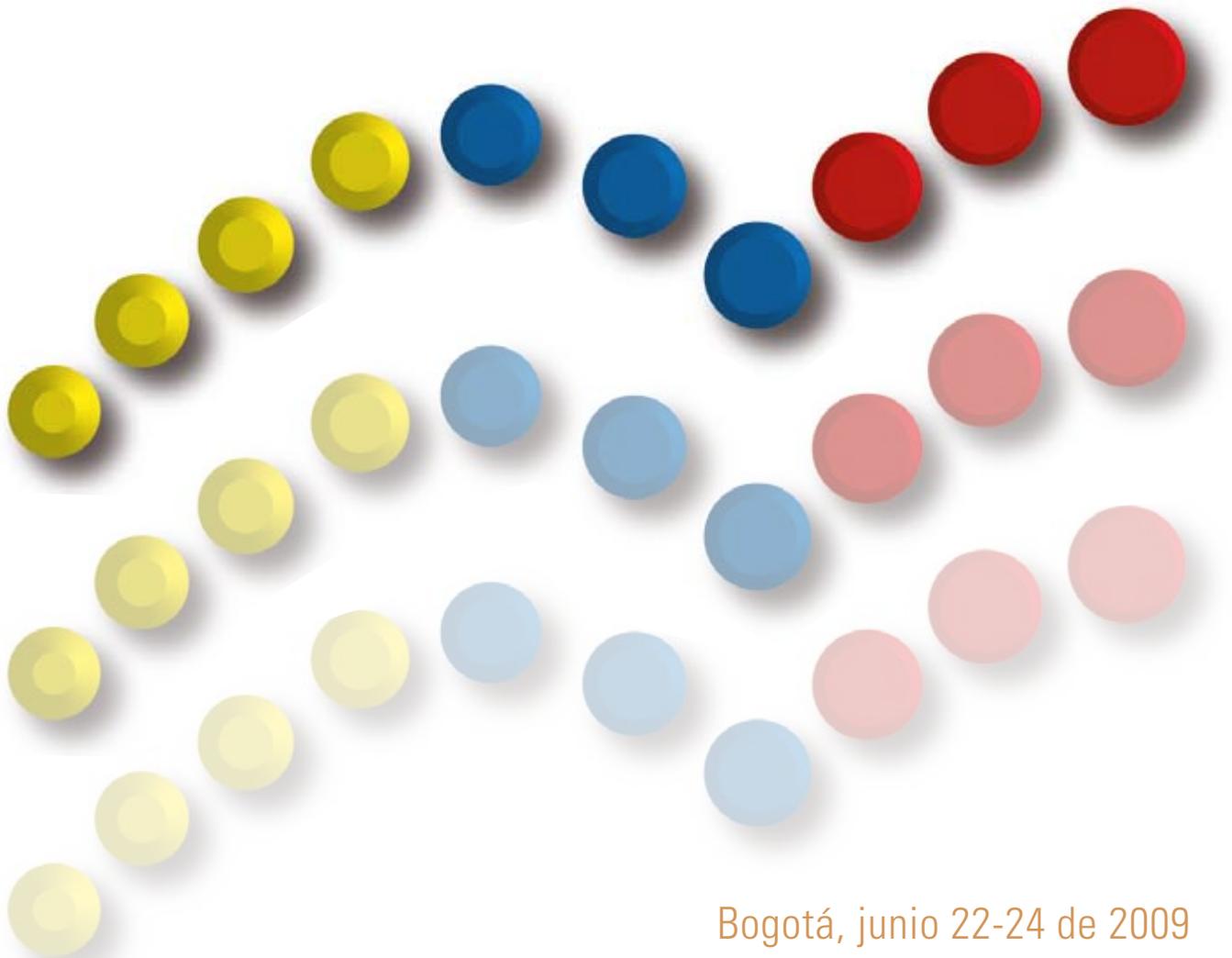




**Evolución Colombia**  
Un Horizonte Compartido

# Gran taller **El Pórtico**

## memorias, proyecciones



Bogotá, junio 22-24 de 2009



## Grupo Gestor y Grupo Promotor

El grupo gestor de Evolución Colombia lo constituyen entidades y personas que en la sociedad colombiana se caracterizan por su compromiso con la convivencia y por la práctica del diálogo social. De esta forma, el proceso nace como resultado de una alianza entre el Centro de Liderazgo y Gestión -CLG-, Fundación Friedrich Ebert Stiftung en Colombia -Fescol-, Red de Iniciativas por la Paz -Redepaz- como instituciones; Manuel José Carvajal y Hans Blumenthal como personas, y 45 líderes colombianos, hombres y mujeres, comprometidos con el adelanto de este proceso.

## Características del proceso

Evolución Colombia se caracteriza por ser un proceso:

- Orientado a la acción
- Plural, diverso e incluyente
- Sin propósitos partidistas, particulares o electorales
- Con amplia participación regional
- Que capitaliza y desarrolla capacidades locales
- Que permite nuevas formas de ver la realidad colombiana
- Que construye sobre procesos anteriores

## Objetivo general

EVOLUCIÓN COLOMBIA es un proceso de Diálogo Nacional que busca establecer una agenda de temas cruciales y acciones específicas, nacionales y regionales, a fin de encauzar la evolución de Colombia hacia un futuro más pacífico, próspero, equitativo e incluyente para todos sus ciudadanos.

EVOLUCION COLOMBIA procurará, a través del diálogo, un acuerdo nacional sobre oportunidades básicas que aglutinen a los Colombianos y Colombianas y que los inspiren a desarrollar acciones colectivas que impacten significativamente la prosperidad colectiva, la democracia y la paz.

## Antecedentes

El origen de Evolución Colombia puede ubicarse en la necesidad de que el país transite de la confrontación al diálogo. Se trata de evolucionar, es decir, de cambiar. De pasar de la situación actual a otra mejor de la cual disfruten todos los colombianos y colombianas. El origen está en el primer semestre de 2007 cuando diferentes circunstancias llevan a dirigentes sociales, políticos y académicos a entrar en contacto para dialogar y tomar acuerdos sobre temas de prioridad nacional.

Desde finales de los 90, varios actores han trabajado en iniciativas que propenden por la generación de diálogos colectivos, buscando la transformación social en Colombia. Estas iniciativas incluyen, entre otras: Destino Colombia (1997) Mandato por la Paz (1997) y Diálogos por Colombia (2008).

Se necesita consolidar capacidad de diálogo colectivo que permita desarrollar una nueva forma de comprender los problemas de Colombia y que lleve a la acción.

## Contenido

A los lectores y lectoras	1
Participantes	3
Bienvenida	6
Facilitadores	7
El Taller – Preámbulo	8
Reglas de juego	10
Método: Laboratorio de Cambio	11
Fase 1: Percibir	14
Fase 2: Presenciar	24
Fase 3: Crear	27
Logros	38
Proyecciones	40

## Créditos

### EVOLUCIÓN COLOMBIA

#### Comité Directivo

GUSTAVO MUTIS

JOAQUÍN MORENO

ANA TERESA BERNAL

LUIS SANDOVAL

HANS MATHIEU

MARTHA CÁRDENAS

MANUEL JOSÉ CARVAJAL

HANS BLUMENTHAL

JUAN MAYR

VÍCTOR RIVERA – Presidente

#### Coordinador Ejecutivo

LUIS I. SANDOVAL M.

#### Relatoría General

ANA MARÍA ARISTIZABAL

#### Texto Memoria

NATALIA MAYORGA

Diseño: RICARDO ALONSO

Fotografía: Archivo Evolución Colombia

#### Impresión

Industrias Gráficas Darbel

#### Con el auspicio de:

Embajada de Suecia-ASDI, PNUD-AECID,  
y aportes propios de Fescol, Redepaz y CLG-FPC.

El contenido de ésta publicación es responsabilidad de sus autores  
y no compromete a los cooperantes.

## A los lectores y lectoras

Tiene usted en sus manos un documento transformador: las memorias del **Gran Taller de Evolución Colombia**, que tuvo lugar del 22 al 24 de Junio de 2009. Con este documento usted podrá ser testigo y participe de uno de los momentos claves dentro del proceso de Evolución Colombia que convoca a un diálogo colectivo orientado a la acción entre tres esferas claves de la sociedad: esfera política, social y económica.

A través de estas páginas, usted descubrirá un ejercicio particular de diálogo colectivo que le apunta a contribuir a un cambio cultural conducente a la prosperidad colectiva, la democracia y la paz. Diálogo orientado a trascender, a ir más allá de un encuentro que finalice en un documento de buenas intenciones. La realidad colombiana es compleja y crítica, por lo cual necesitamos propuestas que no solo lleven a Colombia a un cambio incremental sino a una transformación radical, a una verdadera EVOLUCIÓN. Para lograr esto, quisimos empezar por propiciar un espacio en el que aprendiéramos a escucharnos no sólo a oírnos, en el que apostáramos a examinarnos con un lente magnificado, honesto y crítico de la realidad.

En este taller profundizamos más allá de los hechos, de los patrones y de los sistemas, para llegar a los modelos mentales. Comprendimos que los modelos mentales son el ADN de nuestro comportamiento, y que si logramos descifrarlos y cambiar la programación negativa, tendremos una firme palanca de cambio no solo en un ámbito personal sino en la realidad de nuestra nación. Entendimos que la transformación empieza con cada uno y cada una.

Los ejercicios del taller apuntaron a crear consciencia sobre lo que implica el cambio cultural necesario para crear realidades nuevas. Esto implicó aprender que hay otras imaginativas formas de diálogo. No solo se trató de hablar y escuchar. Se invitó a que los participantes se atrevieran a mirarse a los ojos en silencio por varios minutos, mientras comprendían, cuan fácil es armarse prejuicios del otro y a la vez cuan necesario es cambiar esa perspectiva del otro(a).

Se buscó comprender que un cambio cultural hacia la prosperidad colectiva, la democracia y la paz implica examinarse a sí mismo(a) y ver ¿Qué se necesita de cada quien para lograrlo?. Como fenómeno complejo, los participantes se sumergieron en una particular metodología llamada el "laboratorio de cambio" en el marco de la cual, fueron activos actores de un proceso indirecto pero eficaz denominado el Proceso en U, donde se apunta a revolucionar la forma en que percibimos la realidad, dejando ir conceptos y juicios viejos, para darle paso a lo nuevo creativo.

Más que nada, la transformación hacia la prosperidad colectiva, la democracia y la paz implica acción. Este taller se propuso y logró dar los primeros pasos hacia la identificación de temas cruciales para el país, así mismo llamó la atención en la necesidad de lograr acciones colectivas para darle una verdadera trascendencia al diálogo. Se descubrió que la forma de adelantar acciones sobre dichos temas radica en el fortalecimiento de nuestra capacidad de innovar y de

co-crear. La experiencia vivida en el taller fue la de un proceso generativo, que estimuló todos los sentidos para que juntos fuéramos conscientes de la importancia y el potencial que hay cuando uno aprende a escuchar al otro, cuando aprendemos a dialogar juntos. El Pórtico fue un punto de partida, ahora hay que hacer realidad el compromiso. Todo está por hacer.

*Comité Directivo Evolución Colombia*

Gustavo Mutis  
Centro de Liderazgo y Gestión

Joaquín Moreno  
Centro de Liderazgo y Gestión

Ana Teresa Bernal  
Redepaz

Luis Sandoval  
Redepaz

Martha Cárdenas  
Fescol

Hans Mathieu  
Fescol

Manuel José Carvajal

Hans Blumenthal

Juan Mayr

Víctor Rivera

*(Handwritten signatures of the committee members listed to the left)*



*Inicia el diálogo multisectorial, 180 líderes participan.*

## Participantes

Al gran taller asistieron 180 personas, hombres y mujeres, líderes de tres esferas claves: esfera política, esfera social y esfera económica, provenientes a su vez de diversos sectores, regiones, etnias, intereses y tendencias ideológicas.

El número de participantes superó las expectativas. Se contó con una permanente y fluida asistencia durante los 3 días del taller. Este hecho demostró un gran nivel de compromiso y una importante inversión de tiempo de todos los participantes que dieron su dedicación a tres arduos días de trabajo de diálogo colectivo. Estas memorias reconocen esta importante participación y son a su vez expresión de agradecimiento a todos los 180 invitados.

En este mar de diversidad se buscó siempre generar un ambiente de horizontalidad, se buscó que todos sin excepción hablaran en concreto sin lugar a discursos personales. Todos iguales, todos en las mismas condiciones, empezaron a presentarse, todos empezaron a participar de un peculiar ejercicio de pregunta y respuesta: ¿Quiénes estuvieron metidos en un trancón para llegar acá?, ¿Quién representa sector empresarial?, ¿Quién representa la sociedad civil?, ¿Quién viene del gobierno?, ¿Quién viene de la región Caribe, de la región del Pacífico, de la región Andina, de la Orinoquía, de la Amazonía?, ¿Quiénes han sido personalmente afectados por la violencia en Colombia?, ¿Quiénes han participado en diálogos multi-sectoriales como éste?,

¿Quién está trabajando para mejorar el bienestar en Colombia?, ¿Cuántos están trabajando con otros de este salón en un diálogo multisectorial para mejorar el bienestar en Colombia?. Levantándose como señal de respuesta afirmativa fueron conociéndose los 180 participantes de ésta experiencia de diálogo, al final de la tarde de un lunes festivo ya todos sabían con quiénes desarrollarían un ejercicio apasionante de diálogo colectivo.

### Esfera económica

Germán Cardona Gutiérrez	Empresario constructor
Alain Manjarrés	Cámara Comercio de San Andrés
Claudia Mutis	CLG
María Alejandra Gutiérrez	Confecámaras
Rubén Sánchez	Microsoft
David Bantz	Chevron Presidente
José Roberto Arango	Coltejer
Mario Aristizabal	Concreto Presidente Junta Directiva
Carlos Arango	Constructora Bolívar
Álvaro Vargas	VP Estrategia y Crecimiento
Angela María Orozco	R&O International Strategy Consultants
Antonio Comi	Empresario
Astrid Martínez	Empresaria
Carlos Lleras Figueroa	Consultor
Eugenio Marulanda	Presidente Confecámaras
Francisco Manrique	Soluciones Inmobiliarias
German Montoya Vélez	Empresario
Guillermo Heins	Miembro de Junta Directiva CLG
Gustavo Mutis	Director CLG
Inés de Mosquera	Foros Técnicos
Joaquín Moreno	Miembro de Junta Directiva CLG
Jose Fernando Montoya Carrillo	Miembro Junta Directiva CLG
Luis Gonzalo Gallo Restrepo	Presidente Estrategias Corporativas
Manuel José Carvajal	Empresario. Grupo Editorial Norma
María Fernanda Cabal	Fundacion Fedegán
María Paula Duque	Microsoft
Martha Pinto de Hart	Comisión Regional de Competitividad
Ramón de La Torre	Miembro Junta Directiva CLG
Rodrigo Araújo	Hotel Las Américas
Víctor Giraldo	Empresario
Víctor Rivera	Empresario - Miembro Junta Directiva CLG
Carlos Andrés de Hart	Agroince
Guillermo Trujillo	Fed. Nal. de Cafeteros Secretario Gral.
José Felix Lafourie	Fedegán. Gerente General
Carlos Arsecio Paz	Harinera del Valle. Presidente
Andrés Restrepo	Miembro Junta Directiva CLG
Daniel Suárez	Foro de Presidentes
Luis Pacheco	Pacífico Rubiales
Gabriel Remolina Ordóñez	Socio-Remolina Estrada

## Esfera política

Diana Marcela Ramírez	Partido Mira
Juan Manuel Ospina	Partido Conservador
Telésforo Pedraza Ortega	Representante a la Cámara
Alfonso López Caballero	Precandidato Partido Liberal
Cecilia Matilde López Montaña	Precandidata Partido Liberal
Hector Helí Rojas Jiménez	Precandidato Partido Liberal
Iván Marulanda	Precandidato Partido Liberal
Rodrigo Rivera	Ex Senador
Gustavo Francisco Petro	Senador Polo Democrático
Fernando Medellín	Visionarios por Colombia
José Fernando Cardona	Visionarios por Colombia
Liliana Caballero	Visionarios por Colombia
Milton Rengifo	Asesor Unidad Técnica Legislativa
Santiago Castro	Partido Conservador Colombiano
Martha Lucía Ramírez	Precandidata - ex Senadora

## Participantes por sectores

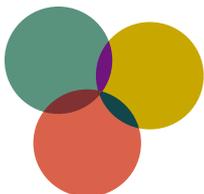
<b>Empresarios</b>	<b>26%</b>
<b>Social</b>	<b>27%</b>
<b>Políticos</b>	<b>8%</b>
<b>Comunidad Internal.</b>	<b>8%</b>
<b>Academia</b>	<b>6%</b>
<b>Jóvenes</b>	<b>6%</b>
<b>Estatal</b>	<b>5%</b>
<b>Clero</b>	<b>4%</b>
<b>Sindicatos</b>	<b>3%</b>
<b>Indígenas</b>	<b>3%</b>
<b>Autoridades locales</b>	<b>2%</b>
<b>Medios</b>	<b>1%</b>
<b>Cultural</b>	<b>1%</b>

## Sector gubernamental y estatal

Francisco Santos	Vicepresidente
Antonio Navarro Wolff	Gobernador Nariño
Horacio Serpa Uribe	Gobernador Santander
Yebrail Addad	Alcalde Ocaña
Martha Delgado Barrera	DNP / Visión Colombia II Centenario 2019
Frank Pearl	Alto Cmdo. de Paz y Cjero. para la Reinsercion
Luis Alfonso Hoyos Aristizabal	Director Acción Social
Miguel Peñaloza	Asesor Presidencial para la Competitividad
Pablo Jaramillo	Presidencia de la República
General (R) Henry Medina Uribe	FFAA General retirado
Guillermo E. Barrera Hurtado	FFAA Almirante activo
Gustavo Rosales Ariza	FFAA General retirado

## Esfera social

M. Héctor Fabio Henao	Conferencia Episcopal
P. Carlos Eduardo Correa	Compañía de Jesús
P. Horacio Arango	Compañía de Jesús
P. Darío Echeverri	Conferencia Episcopal
M. Nel Beltrán	Obispo de Sincelejo
P. Francisco De Roux	Provincial Compañía de Jesús
Maruja Pachón	Escuela Galán
Lucía González	Directora Museo de Antioquia
Totó La Momposina (Sonia Bazanta)	Artista
Juan David Aristizabal	Ideas por un País Mejor
Juan Manuel Restrepo	Ideas por un País Mejor
León Valencia	Corporación Nuevo Arco Iris
Mario Gómez	Fundación Restrepo Barco
Iván Cepeda	Movimiento de Víctimas - Movej
Aida Quilcué	Dirigente Minga Indígena
Daniilo Villafañe	Traductor Mamo Kuncha
Feliciano Valencia	Consejo Regional Indígena del Cauca
Luis Evelis Andrade	Presidente Onic
Daniel Téllez Vargas	Juventudes U. Javeriana
Pierre Onzaga	Presidente Movimiento de Unidad Nal.
Alvaro Villaraga	Asamblea por la Paz Social
Rafael Colmenares	Director Ecofondo
Alpher Rojas	Colombianos y Colombianas por la Paz
Camilo González Posso	Indepaz
Carlos Paz	Fundación Ética Mundial
Germán Bula	Centro Mundial Resolución de Conflictos



Gloria Flórez  
Isabel Londoño Polo  
Javier Ignacio Molina  
Jorge Rojas  
Juan Mayr  
Martha Peña  
Oscar Rojas  
Wendy Arenas Wightman  
Hans Blumenthal  
Hans Mathieu  
Martha Cárdenas  
Miguel Eduardo Cárdenas  
Jorge Carrillo  
Apecides Alvis  
Julio Roberto Gomez  
Luis Alejandro Pedraza  
William Millán  
Angelika Rettberg  
Armando Novoa  
Claudia López  
Jahel Quiroga  
Alba Lucía Varela  
Álvaro Vecino  
Gabriel Henao  
Jaime Álvarez  
Juan Carlos Ucrós  
Luis Bernardo Díaz  
Luis Diego Arias  
Maria Leonor Velásquez  
Patricia Conde  
Ubencil Duque  
William Calderón  
William Zapata  
Ximena Hoyos  
Bernardo Córdoba  
Carlos Andrés Cruz  
Carlos Iván Rodríguez  
Clemencia Carabalí  
Elizabeth Ungar  
Federico Castañeda  
Francisco Angela  
Gerardo Julián Vallejo  
José Santos Caicedo  
Juan P. Mutis  
Julián Gruesso  
Kulchavita Bouñe  
Luis Antonio Daza  
Luis Emil Sanabria  
Fernando Velásquez  
Moritz Akerman  
Omar Cortés  
Sara Vera  
Wiby Ussa Ullune  
Francisco Galán  
Luis Jorge Garay  
Antonio Aranibar Arze  
Ana Teresa Bernal  
Leonardo Padilla  
Luis Sandoval  
Magdalena Calle

Minga  
Directora Mujeres por Colombia  
Prodepaz Antioquia  
Codhes  
Consultor- Ex Ministro  
Instituto Popular de Capacitación, IPC  
Fundación Alvaralice  
Rpte. Fundación Avina por Colombia  
IDE-UTB-Cartagena  
Fescol  
Fescol  
Fescol  
Comité Ejecutivo CTC  
Presidente CTC  
CGT  
CUT  
CGT  
Ciencia Política Uniandes  
Director Corp. Plural  
Analista/columnista  
Fundación Reiniciar  
Fundehumac  
Fundación Participar  
Consultor de Gestión Humana  
Redepaz  
Abogado ambientalista  
Mesa Derechos Humanos de Boyacá  
Activista social /Columnista  
Independiente  
Corporación Paz Magdalena Medio  
Programa Dilo. Paz Magdalena Medio  
Redepaz - Magdalena Medio  
Redepaz- Tarso  
Unidad de Acción Vallecaucana  
Independiente  
Redepaz  
Asesor Gobernación de Santander  
Asociación de Víctimas Asombalsa-Cauca  
Corporación Transparencia por Colombia  
Fundación Comunal Bogotá  
Independiente  
Pte. Fedecomunal Putumayo  
Independiente  
Juventudes  
Organización Joven Afrocolombiano  
Indígena Muisca  
Independiente  
Redepaz  
Acción Ciudadana  
Independiente  
Particular  
Juventudes  
Indigena  
Casa de Paz Medellín  
Consultor, Codhes  
Papep-PNUD  
Redepaz  
Asamblea Constituyente Mogotes  
Redepaz  
Movimiento Madres por la Vida

## Sector Académico

Augusto Ramírez Ocampo	Universidad Javeriana
María Cristina Castro	Universidad del Rosario
Alejandra Marín	Juventudes U. Javeriana
Hans Peter Knudssen	Rector Universidad del Rosario
María Emma Wills	U. de los Andes - Memoria Histórica CNRR
Patricia Martínez	Universidad Tecnológica de Bolívar - UTB
Rafael Obando	Universidad de los Andes
Alejandro Sanz de Santamaría	Uniandes-Facultad Administracion
Henry Gómez Samper	Uniandes

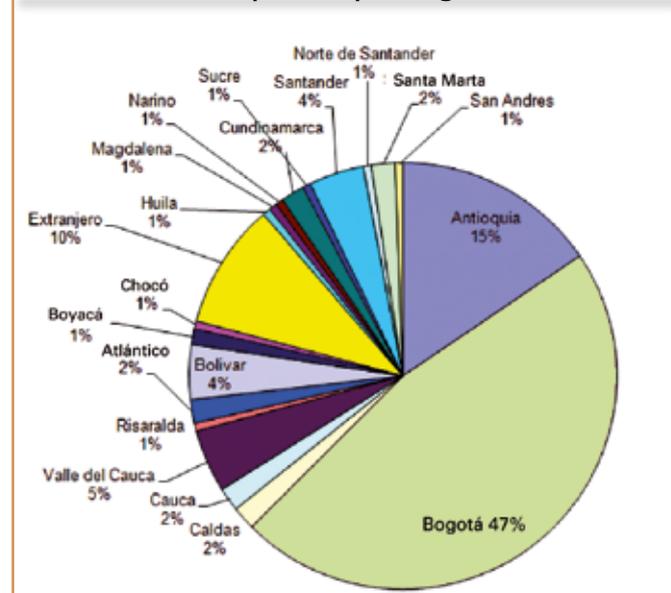
## Sector Medios

Alejandro Santos	Director Revista Semana
Patricia Martínez	Red Nal. de Emisoras Comunitarias

## Observadores Internacionales

Irma Perilla	Embajada de Suiza
Marco Halsbsgut	Embajada de Alemania
Paloma González	Embajada Americana
Reinhard Schuler	Embajada Alemania
Blanca Cardona	PNUD
Denise Cook	PNUD
Eduardo González	Cooperación Española
Hilda Carrera	Secours Catholique - Francia
Oscar Sánchez	PNUD
Alessandro Pretti	PNUD
Andrea Arboleda	Secretaría Distrital de Hábitat
Jürgen Mertens	Embajador Alemán
Matthias Miguel Braun	Funcionario Embajada Alemana

Participantes por regiones



## Bienvenida

### Joaquín Moreno, CLG

Evolución Colombia es una alianza que viene trabajando desde hace un año, alianza con interés de pensar en grande en el futuro de Colombia y creer que un diálogo incluyente, diverso y multisectorial requiere una facilitación internacional. Para este propósito se trae al equipo de Generon REOS, encabezado por Adam Kahane, el facilitador de Destino Colombia. Este último fue un grupo parecido al de Evolución Colombia, que elaboró mediante el diálogo cuatro posibles caminos o escenarios. Algunos creemos que de los 4, tres ya se han dado, y que un objetivo para el diálogo que empieza hoy es que nos propongamos implementar el cuarto escenario: “La Unión hace la Fuerza”.

Este esfuerzo se da gracias a una valiosa alianza entre el Centro de Liderazgo y Gestión, Fescol, Redepaz, Manuel José Carvajal, Hans Blumenthal y 45 líderes colombianos de diferentes sectores que han visto con gran interés este tipo de procesos de diálogo generativo. Bienvenidos, bienvenidas...



### Ana Teresa Bernal, Redepaz

Gracias por estar aquí un día festivo. Pensando qué decir lo que me llegó fue preguntar ¿Qué pasa con el valor de la vida en Colombia? Sentimos escalofrío cuando vemos que la agresión y atentado de la vida es permanente y profundo. Mamás que asesinan a su bebé, suicidios, situaciones de agresión que nos dejan dolor en el estómago. Agresión a la vida. Deterioro de la vida. Violencia. La vida nos tiene sentados hoy aquí. Eso nos invita a buscar salidas y caminos. Aquí llegamos todos con nuestras historias, pensamientos, experiencias y acumulados. Pero quiero invitar a que con todo eso, tengamos un acto de generosidad y grandeza para pensar en una Colombia posible, que pueda superar sus graves problemas. Como decía Joaquín, Destino Colombia es un referente, pues se reunieron diversas personas a dialogar. Evolución Colombia busca una agenda, un tema en el que nos encaucemos con fuerza. Este es un camino originado en la sociedad. Siempre los diálogos se han hecho entre actores armados y gobierno, pero no con la sociedad civil. Creemos que es importante que la sociedad civil pueda plantear un camino y construir propuestas. Hoy estamos sentados como sociedad civil, pero también hay personas del gobierno, ya que debemos construir con la institucionalidad. Con el corazón puesto acá en el centro de este salón, y la voluntad de todos, podemos cumplir los objetivos. Nosotros hemos cumplido con nuestro papel, hemos reunido gran diversidad de personas y ahora nos ponemos en sus manos [a los facilitadores]. Quiero terminar este saludo con una orientadora frase de William Ospina: “No hay que olvidar lo que son capaces de hacer el entusiasmo, la pasión por la vida de los pueblos cuando una idea verdadera, un propósito generoso, cuando un sueño humano enciende su imaginación”. Los mejores deseos para Colombia. Bienvenidos, bienvenidas...



## Facilitadores

*Este ambicioso ejercicio de diálogo de 180 colombianos y colombianas tuvo el valioso acompañamiento del Grupo de Consultores Generon Reos liderado por Adam Kahane, quienes han adelantado en contextos de alta complejidad este tipo de ejercicios orientados a impulsar procesos de transformación social. En lugares como Sudáfrica, Guatemala e Israel el equipo de Generon Reos ha acompañado importantes dinámicas de diálogo multisectorial.*

### Adam Kahane

Fundador del Global Leadership Initiative. Exdirector mundial de plantación de Shell Autor del Best Seller mundial *Solving Tough Problems*. Diseñador y moderador de procesos para resolución de problemas complejos en el ámbito empresarial y público. En 1991 y 1992, moderó el proyecto de escenarios de Mont Fleur, con Nelson Mandela, para la reconciliación de Sudáfrica. Desde entonces ha dirigido varios procesos semejantes en más de 50 países. Socio fundador de *Generon Reos*, organización internacional que facilita la innovación social dentro de complejos sistemas sociales. Es una figura líder en la combinación de gestión



estratégica, planificación por escenarios y resolución colaborativa de problemas.

### Joe McCarron

Profesional en ciencias de la tierra de la Universidad de Oxford, con experiencia en diferentes posiciones en el sector privado, como integrante de la unidad de operaciones de la Shell, y en el sector público, como investigador científico del British Antarctic Survey. Como socio de gestión de Reos Partners, ha focalizado sus esfuerzos al área de gestión y desarrollo estratégico, así como al diseño y facilitación de procesos que capacitan a las personas



a desarrollar un conocimiento y compromiso profundo con el cambio.

### Jeff Barnum

Profesional en Arte e Historia del Arte, enfocado a explorar los vínculos entre práctica contemplativa, observación científica de fenómenos naturales y el trabajo artístico. Desde su perfil de artista ha enfocado esfuerzos hacia procesos de conversación estratégica. Socio fundador de *Generon Reos*, Como artista, su obra de arte se concentra en el comportamiento personal y la visión del mundo. Ha contribuido a que organizaciones empresariales, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales logren alcanzar un



progreso tangible en relación a su retos y creen oportunidades estratégicas.

### Manuel Manga

Consultor en diseño organizacional y líder de *coach*. Experto en Desarrollo de liderazgo, competencias gerenciales, estrategia de diálogo y conversación



efectiva. Colaborador en la red de SOL y facilitador en metodologías actuales para la transformación.

# El Taller

## Preámbulo

### ¿Sirve un taller como éste?

#### ***El creyente y el no creyente***

En ejercicios de diálogo colectivo la pregunta por su utilidad siempre está presente. Creer o no creer en estos ejercicios está en el trasfondo de la mente de quienes participan. El inicio del taller no desaprovechó la oportunidad de poner de presente este cuestionamiento, por lo que en 30 minutos se decidió dividir a los participantes en dos grupos, uno debió desempeñar el rol de creyentes, el otro debió desempeñar el rol de no creyente o cínico. Los creyentes son aquellos que creen firmemente que el taller será todo un éxito y que aportará los lineamientos para la transformación del país. Los no creyentes (cínicos) no creen en el taller y consideran que los resultados no servirán para nada.

Con el ánimo de compartir entre todos los resultados de la discusión entre estas dos posiciones, se preguntó a todos lo siguiente: ¿qué de lo que dijo su contraparte le quedó sonando?. Por los comentarios de los no creyentes, se evidenció que habrían más razones para no creer en este proceso que para creer en él. Por el lado de los creyentes, lo más sustancioso fue la esperanza y las ganas de que de aquí pudiera salir algo bueno, así como el reconocimiento de que para lograr un cambio colectivo se debe empezar por un cambio individual.

Se tuvo muy en consideración los comentarios de los no creyentes porque llamaron la atención sobre los aspectos importantes para tener en cuenta de que el taller y el proceso de Evolución Colombia en general funcione:

- El proceso debe ser continuo y no tan esporádico.
- El diálogo debe tener mayor representatividad regional y de edad (más jóvenes).
- Es importante trascender el interés individual para lograr alinearse con el interés colectivo.
- Debemos aprender a ir más allá de hablar para lograr el compromiso y la acción.

## ¿Qué dijeron los creyentes?

- ... *Estamos reunidas personas de diferentes condiciones, está presente la juventud, el interés de la comunidad internacional. De aquí debe salir algo constructivo...*
- ... *Es clave ver las cosas a largo plazo, y este es un proceso que exige tiempo y varias sentadas...*
- ... *Un compañero de Destino Colombia dijo que algo debimos hacer bien para volvernos a reunir...*

## ¿Qué dijeron los no creyentes?

- ... *Estos eventos se vienen haciendo por cantidad durante muchos años y se repiten y no se encuentran soluciones. Este es un evento más que no aporta nada...*
- ... *Es posible que en Colombia haya mucha gente con voluntad de trabajar por el otro, pero... que éstas se pongan de acuerdo, nos ha dado mucho trabajo. Hay muchas voluntades particulares, pero sumar las voluntades no es fácil...*
- ... *Se deja demasiado tiempo sin tocar los temas. Es importante que estos diálogos sean más permanentes y que duren más...*
- ... *¿Va a salir algo de acá con tan poquitos políticos? Si las estructuras de poder no cambian, ¿cómo va a haber un cambio de fondo...?*
- ... *Los cambios comienzan con uno mismo y ahí se genera el cambio del país...*



Participación activa

# Reglas de juego, objetivos y fases

## Reglas

Si se trataba de invertir bien el tiempo y darle oportunidad a un ejercicio creativo de diálogo era necesario comenzar por sentar una Reglas mínimas para el desarrollo del taller. Tres serían las reglas, que por amplio consenso se identificaron como básicas:

1. Estar presente: Dejar las maletas que cada uno trae de lado para estar presente y abierto. La idea era escuchar a los demás y a sí mismo, ser breves y puntuales en la comunicación.
2. Mantener la confidencialidad: Se puede compartir lo que se aprendió pero no quién dijo qué en el Taller. Las declaraciones públicas sobre Evolución Colombia quedan a cargo del Comité Directivo del proceso.
3. Tomar responsabilidad: Ser responsable del propio proceso de aprendizaje que involucra conocer y sentarse con gente nueva ojalá distinta y echarle mano a la creatividad de cada cual. Cada uno debe procurar el buen funcionamiento y salud del diálogo, teniendo en cuenta que todos tienen la opción de no participar o intervenir.

## Objetivos

Con estas reglas presentes los participantes empezaron a ser actores de un proceso de diálogo generativo enfocado a cumplir con tres Objetivos Específicos:

1. Un acuerdo en el diseño de una Agenda Nacional orientada a aspectos claves para una acción colectiva que aborde la realidad colombiana.
2. Un acuerdo sobre un Plan de Acción específico—quién va a hacer qué, para cuándo- en perspectiva de hacer avances sobre una Agenda Nacional.
3. Una alianza de actores a nivel nacional y regional, así como de líderes y facilitadores que estén comprometidos a trabajar juntos para el desarrollo de este Plan de Acción.

## Fases

Con estos 3 objetivos en mente el taller se enmarcó en una particular metodología denominada “laboratorio de cambio”. Esta metodología, que se fundamentó a su vez en una técnica denominada el “Proceso de la U” llevó a que el taller se estructurara en 3 fases, cada una motivada por una pregunta en particular:

1. **¿Cuál es la situación colombiana?**
2. **¿Cómo puede ser abordada esta situación?**
3. **¿Qué vamos a hacer?**

## Método

# El Laboratorio de Cambio

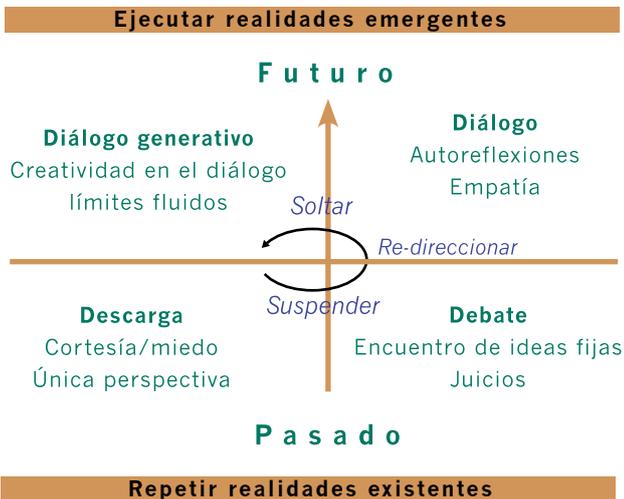
### Presentación de Adam Kahane

Al conjunto de metodologías de este taller las llamamos “Laboratorio de Cambio.” Estas metodologías abarcan los siguientes temas principales:

- Tipos de diálogo
- Tipos de complejidad
- Proceso en U.

### A. Tipos de diálogo

Lo más importante de este cambio cultural que queremos es enfocarnos en cómo hablamos y cómo nos escuchamos. Ejercer un nuevo tipo de diálogo empático y generativo es el sustrato de esta metodología. Lo que buscamos es un canal de comunicación innovador en el que se logre SUSPENDER (los juicios, pensamientos, nuestra agenda) y fortalecer el OBSERVADOR. Para entender la importancia de este tipo de diálogo, es importante saber reconocer otros tipos de conversación y contrastar:



1. **Descarga:** Hablamos en solitario, sólo planteamos nuestro propio discurso como con un proyector, escasamente oímos los discursos de los otros, pero no ocurre un intercambio ni una verdadera escucha.
2. **Debate:** Cada uno dice su opinión y el uno busca convencer al otro. Se mantiene el debate hasta que alguien dice quién tiene la razón, o uno de los dos está convencido. No se produce nada nuevo sino que un punto de vista se impone sobre el otro.
3. **Diálogo reflexivo:** Las personas expresan lo que piensan y al tiempo están escuchando al otro(a). De parte y parte se procura entender porqué se dice lo que se está diciendo, lo que produce empatía.

4. **Diálogo generativo:** Como en el diálogo reflexivo, las personas se escuchan la una a la otra y también están atentas a lo que está emergiendo entre los dos como resultado de la conversación. Este diálogo implica escuchar con empatía y también con un sentido de lo sagrado que tenemos adentro, con un sentido de asombro y una consciencia profundamente anclada en el momento presente,

en las posibilidades que emergen de ahí y en el valor de los demás y del propio valor. Este es el tipo de diálogo que se quiere desarrollar en el taller.

## B. Tipos de complejidad

La razón por la cual la situación de Colombia es tan difícil y no tiene una solución clara, es porque es compleja. Pero en este evento no se utilizó la palabra “compleja” de manera casual. Un sistema complejo tiene tres dimensiones de complejidad: Complejidad Dinámica, Social y Emergente. Revisemos las 3 dimensiones de la complejidad:

- En una situación con **complejidad dinámica** se presentan efectos e impactos muy diversos en el tiempo y en el espacio. En situaciones de baja complejidad dinámica, se puede estudiar cada elemento de la realidad uno por uno. En una situación de complejidad dinámica se debe contemplar el sistema como un todo. Por lo tanto, **el primer imperativo** es que debemos trabajar de manera sistémica.
- En una situación con **complejidad social** existe una gran variedad de puntos de vista y de tipos de pensamiento. Una situación con una baja complejidad social se la podemos remitir al jefe, a los expertos o las autoridades para que sea resuelta. Por el contrario, para abordar situaciones con una alta complejidad social, se sugiere hacerlo a través de un encuentro de los actores involucrados para que piensen y construyan pacíficamente soluciones a través del diálogo. **El segundo imperativo** es que debemos trabajar de manera participativa.
- La complejidad más curiosa de todas es la **complejidad emergente**. Aquí la situación es nueva, aparecen nuevos problemas no contemplados a los que hay que encontrarle una solución que no se ha creado aún. Como ejemplo de esto, está la situación del conflicto armado en Colombia, combinada con la crisis financiera, el calentamiento global y otras circunstancias, que nos plantean unos retos nuevos, que hacen que la solución debe ser diferente a todo lo que se haya hecho hasta ahora. Una situación sin complejidad emergente puede ser resuelta con soluciones existentes. **El tercer imperativo** es que debemos trabajar de manera generativa, de forma a generar una nueva solución, nueva para el momento presente.

La situación colombiana podría verse desde los lentes de una alta complejidad social y una complejidad emergente. Es frente a esta situación de complejidad que caracteriza el país que un diálogo entre las tres esferas social, política y económica se hace vital. Necesitamos la perspectiva de las 3. La diversa y amplia asistencia de 180 participantes provenientes de estas esferas buscó crear un microcosmos de la realidad colombiana.



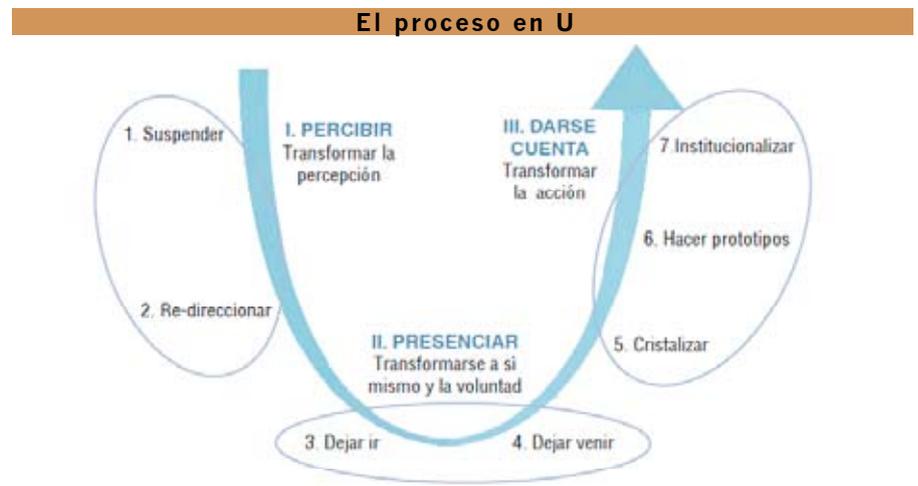
*Diálogo en la complejidad*

## C. Proceso en U

Si estamos ante una situación de alta complejidad, no podemos movernos de donde estamos a donde queremos sencillamente yendo de A a B. Por eso necesitamos un proceso en U, un método indirecto, que busca suspender nuestras reacciones inmediatas para invitarnos a una percepción y acción más profundas, que considere la complejidad y el mayor número de elementos del sistema completo. A través de este proceso indirecto, queremos ir más allá de las soluciones existentes y realmente innovar con base en lo real.

Resaltemos una característica básica de la innovación. La innovación empieza al sentir un *insight*, es decir, como dice Zaid Hassan “un ¡aha! Ese punto del trabajo del innovador cuando alcanza una cualidad diferente, caracterizada por una sorprendente claridad sobre qué hacer a continuación. Ese *insight* es como una semilla [para la acción] (...) Mientras la fase anterior se centró en la exploración de numerosos caminos, después del insight el propósito del innovador es transitar este llamativo trayecto”

El lugar A donde vamos, puede estar cerca o lejos, pero no podemos ir directamente. Implica una transformación a nivel individual y colectivo, mediante un proceso creativo, cuyo resultado no se ha escrito aún. En esta metodología, mostramos donde estamos, y donde queremos estar al final, pero no sabemos cómo vamos a llegar. Habrá un periodo en el medio de gran incertidumbre donde desconocemos la respuesta, nos sentiremos confundidos y frustrados. “Si eso es así, vamos bien”. André Gide dice: “no podemos llegar a una nueva costa sin perder los horizontes conocidos”.



# Fase 1: Percibir

Como se indicó previamente, el proceso en U involucra 3 fases y una serie de competencias. En esta parte, vamos a explorar la primera fase, PERCIBIR, que también involucra SENTIR, de manera que se pueda absorber el sistema en su totalidad.

El mensaje de esta fase de PERCIBIR/SENTIR es: “Observa, observa, observa; conviértete en uno con el mundo”. Se busca transformar la percepción al poder sentarse en medio del caos y entender que está sucediendo sin buscar conclusiones o hacer juicios. A nivel colectivo, lo podemos llamar CO-SENTIR. Buscamos entender las estructuras del sistema sumergiéndonos en jornadas de aprendizaje. El desarrollo de esta fase implica el desarrollo de competencias necesarias como:

- Suspende el juicio: ser consciente de cómo y cuándo sus modelos mentales están afectando sus percepciones
- Re-direccionar: habilidad para escuchar y ver desde distintas posiciones.

## ¿Cuál es la situación colombiana?



## Actividades

### Practicando el diálogo generativo

Para esta fase los participantes se sumergieron en un diálogo generativo con una persona diferente. Cada participante escogió una persona que considerara opuesta en algún sentido. Cada pareja de personas pasó un minuto en silencio, mirándose el uno al otro. Las parejas debieron reflexionar sobre las diferencias que tienen. Cada persona se preguntó: ¿Qué pienso de esta otra persona?, ¿Qué supuestos tengo de esta persona? ¿Qué preguntas le podría hacer a esta persona para conocerla más, entenderla y entender la realidad de Colombia a través de esta persona?



*Diálogo generativo*

Luego de esta experiencia de diálogo la pregunta inmediata fue “¿Qué le sorprendió del ejercicio?”, frente a la cual las respuestas apuntaron a resaltar un cierto sentido de descubrimiento, asombro y curiosidad por la otra persona. Esta experiencia abrió a las personas a formularse nuevas preguntas, a sentir admiración por el compromiso y el trabajo de los demás, y encontrar puntos en común.

### ... los comentarios de los participantes

- ... Me impresionó la capacidad de mi interlocutora de entusiasmar a los demás sobre el rol de la cultura como promotora de paz.*
- ... Lo que más me puso a pensar del diálogo con mi interlocutor es la cantidad de cosas que él ha hecho a nivel personal e institucional por la paz y la conciliación. Me pregunto, ¿Cuál puede ser la historia de todos los que están aquí, la variedad de historias de aportes similares a la conciliación? Valdría la pena de hacer un inventario de todos esos esfuerzos. Hay muchas formas de sumar esfuerzos para llegar a un resultado.*
- ... A veces defendemos dos visiones que creemos que son opuestas. Hablando del tema de la tierra con mi pareja, nos dimos cuenta que nuestra visión es muy compartida. Hay una gran oportunidad en el país que está desaprovechada. Se necesita una nueva visión de las inmensas posibilidades de Colombia en generar riqueza a partir de la tierra.*
- ... Entrevisté al líder de un gran proceso de movilización. Le pregunté cómo se sentía después del gran logro. El dice que la lección que salió de ese proceso es que faltó cohesión al final. Se necesita una estructura que pudiera encausar las ideas que salieron para que ese proceso fuera sostenible. Ese aporte es clave para nosotros en este proceso.*

## Percibir

En los comentarios se vislumbra una necesidad del trabajo conjunto. Hay una gran riqueza en recursos, claridades, actividades, y logros que tiene la gente que estuvo presente. Nos hace pensar que tal vez las respuestas ya las tenemos a nuestro alrededor. Es cuestión de articularlas y de llevarlas a mayor escala. Este momento de diálogo también buscó el conectarnos con el valor de la otra persona, lo cual nos ayuda a sentir mayor respeto y confianza.

### ... los comentarios de los participantes

... *En mi conversación resaltamos la importancia de las alianzas en general, por ejemplo entre la academia y la empresa.*

... *Me impactó que mi interlocutora tiene un entusiasmo muy grande de trabajar con comunidades de base. Ella dice que el problema central de Colombia es la falta de Justicia. El sentido de prioridades que ella tiene es muy importante.*

Poco a poco, empezamos a transformar nuestra percepción al profundizar nuestra capacidad de suspender el juicio y de re-direccionar nuestra perspectiva hacia aquella de los demás. El re-direccionar, que es como ponerse en los zapatos del otro, no significa necesariamente asumir el punto de vista de la otra persona. Re-direccionar nos permite ser un mejor observador y no engancharnos en una reacción que puede dar origen a un conflicto.

Al escuchar con atención a nuestro interlocutor preguntándonos al mismo tiempo como él/ella ve a Colombia, aprendemos a re-direccionar nuestra perspectiva conscientemente. Nos damos la oportunidad de desarrollar una curiosidad genuina por el otro(a) que nos permite suspender nuestros propios pensamientos y adentrarnos en los del otro(a). Empezamos a percibir la realidad de una forma nueva, ampliada, enriquecida por la perspectiva de la otra persona de una manera intencional.

### **Recordando otras experiencias de diálogo**

En el marco de una experiencia de diálogo generativo con el otro, los participantes se detuvieron por un momento a pensar en colectivo sobre experiencias pasadas y presentes de diálogo. Para examinar la realidad actual de Colombia, un paso útil es mirar nuestra historia y el contexto internacional. Las intervenciones de Manuel José Carvajal, Luis Sandoval y Adam Kahane arrojaron una mirada a los antecedentes a nivel nacional y esfuerzos en otros países que ofrecen algunas lecciones importantes.

### Reflexionamos sobre algunas tendencias y lecciones de importancia:



*Experiencia de Destino Colombia*



*Experiencia de Diálogos para la Paz*

- Existe una serie de iniciativas de paz nacional e internacionalmente de donde se pueden extraer una gran variedad de lecciones. Entre otros, nos damos cuenta que la construcción de estos diálogos tiene sus grandes tropiezos y no es un camino recto y directo.
- La sociedad civil en Colombia se ha vuelto un actor activo en la construcción de la paz, más allá de los actores armados y del gobierno.
- Un ejercicio específico, Destino Colombia nos deja importantes aprendizajes entre los que se puede resaltar la utilidad de usar escenarios a futuro y la posibilidad de generar diálogo entre actores diferentes. Sin embargo, debemos aún hacer esfuerzos por que estos encuentros generen acciones concretas e incidan en la política pública.
- Cada iniciativa ha contribuido a encender un nuevo fuego y de fuego en fuego vamos creando una gran llama de esperanza para la paz en Colombia.

Adam Kahane compartió un lente muy útil desde donde mirar la realidad: la dualidad entre poder y amor. En su artículo “¿Cómo podemos resolver pacíficamente nuestros problemas más complejos?” Kahane dice que debemos volvernos bilingües en los lenguajes del poder y del amor. Poder está definido según Tillich como “el impulso de todo lo vivo para realizarse con una creciente intensidad y amplitud”. Como dice Kahane, “el impulso energético y empresarial de individuos y organizaciones para hacer su trabajo, para alcanzar su propósito, para crecer”. El amor, según Tillich es “el impulso hacia la unión de lo separado”, donde Kahane agrega que busca “reconectar aquello que es un todo, que es uno pero parece estar roto en fragmentos”. En su discurso, él nos invita a abrir nuestra percepción y conectarnos con cada uno de nuestros impulsos para armonizarlos y lograr un equilibrio, que nos permita unirnos como comunidad y al tiempo lograr resultados concretos.

### ... los comentarios de los participantes

... *¿Lograremos generar e identificar los elementos internos y externos para sembrar la semilla de transformación en el país? La transformación no es una cosa externa sino interna. También debemos lograr impactar las regiones en el resto del país.*

... *Los que estamos acá, ¿estamos verdaderamente dispuestos a dejar el equipaje, y asumir compromisos para emprender acciones concretas y no solamente quedarnos en buenas ideas?*

... *¿sí somos capaces de romper el cinismo, y entrar a esto con mucha creatividad e imaginación*

## Percibir

### **La realidad como un Iceberg**

¿Cómo podemos empezar con un examen objetivo de la realidad actual? Este es el objetivo de la actividad que siguió. Es posible que no tengamos un entendimiento de la realidad igual al de nuestro vecino, pero sí podemos llegar a unos mapas comunes. Todos vivimos dentro de un sistema y Colombia es un sistema social, el cual analizaremos por partes. Un sistema es un conjunto de elementos que están relacionados y donde una parte impacta a otras partes y al todo. El objetivo es hacer un análisis de la realidad con una mirada sistémica para llegar a unos “puntos de palanca”, donde se puede intervenir de manera más efectiva.

Para examinar la realidad colombiana actual, vamos a utilizar el Iceberg. Consideremos el iceberg: solamente el 20% es visible. Pero la parte de abajo, que corresponde al 80% de su masa, aunque no es visible, es la más grande e importante. Para analizar el sistema de Colombia, utilizaremos esta metáfora. A un primer nivel, la gente comparte HECHOS o incidentes. Estudiaremos unos ejemplos. Un hecho, por ejemplo, es que han subido las temperaturas en promedio en el mundo.

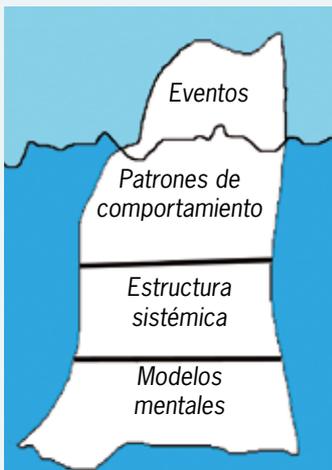
- Cuando hay hechos que se repiten y se repiten, existe un PATRÓN. Hay patrones positivos y negativos. Por ejemplo, un patrón negativo es que está acentuándose el cambio climático. Un patrón positivo es que está mejorando la imagen de Colombia que proyectan los medios internacionales.
- El siguiente nivel es preguntarnos qué ESTRUCTURAS SISTÉMICAS afectan los patrones que estamos observando. Para el cambio climático, estas pueden ser las políticas, el diseño urbano que hace que la gente use mucho el automóvil, los sistemas de producción de las industrias que producen mucho dióxido de carbono.
- Por último, el nivel más profundo de apreciar la realidad es mirar los MODELOS MENTALES. Esto incluye entender nuestras creencias sobre la realidad, nuestros supuestos, la cultura y los valores que caracterizan a los miembros del sistema. Un modelo mental puede ser que los recursos naturales son inagotables y no necesitamos cuidarlos. A nivel de modelos mentales es donde tenemos una palanca poderosa para intervenir en la realidad. ¿Cuáles son los modelos mentales que están impactando en las estructuras sistémicas, patrones y hechos que observamos?

Los participantes en la parte de arriba del iceberg (la parte visible) identificaron algunos hechos-incidentes que consideraron relevantes para examinar la realidad colombiana actual. Más abajo (debajo de la línea que representa el agua), identificaron los patrones y aún más abajo los sistemas que inciden sobre estos hechos. Finalmente, en lo más abajo del iceberg, identificaron algunos de los modelos mentales que condicionan



*Aplicando el iceberg*

Un ejemplo de un Iceberg que salió de uno de los grupos fue el siguiente:



Eventos	Corrupción	Narcotráfico	Conciencia ambiental y Responsabilidad Social Empresarial
Patrones de comportamiento	Profesionalización Regionalización Permeabilidad a todos los niveles.	Los narcos cada vez tienen más poder económico.	Hay creciente exposición en medios -Cada vez mas políticas de RSE
Estructura sistémica	Sistema judicial -Impunidad -Prácticas clientelistas	Sistema productivo excluyente.	Globalización -Importancia de la imagen -Claridad de interdependencia
Modelos mentales	El interés particular prima sobre el colectivo. -Si a otros no les ha pasado, a mí tampoco me va a pasar (Impunidad).	Cultura/costumbre del dinero fácil. Desarrollo enfocado en dinero mas no en otros valores de bienestar.	Mayor conciencia de la interconexión entre humanos y naturaleza.

todo lo anterior. Al final, se escogieron tres modelos mentales de mayor incidencia sobre la realidad cuya intervención es prioritaria.

Con este ejercicio se empezó a construir un vocabulario común y entendimiento colectivo de lo que está pasando. Este es un paso clave para definir los pasos a seguir. Aprendimos unas herramientas muy útiles para entender la realidad a varios niveles de profundidad: primero los hechos, a nivel más superficial, los patrones y los sistemas, que están cada vez a mayor nivel de abstracción y los modelos mentales, que son los que originan todo lo anterior.

La ventaja de llegar a los modelos mentales es que éstos son la mayor palanca de cambio. Si abordamos la solución a nivel de cualquiera de las anteriores, solo logramos aliviar un síntoma. Lo necesario es abordar la causa subyacente, de forma a transformar los hechos de manera sostenible. Además, el entender el modelo mental también nos da una conexión más personal con la situación, llamándonos a una reflexión sobre qué tanto está presente el modelo mental en cada uno de nosotros, cosa que muy probablemente no ocurriría tan efectivamente a nivel de hechos, patrones o estructuras sistémicas, pues la mayoría está por fuera de nuestro control. Además, puede que no estemos de acuerdo con los hechos puntuales, los patrones o los sistemas, más muy seguramente podemos coincidir en una lectura de cuáles son los modelos mentales que están condicionando nuestro comportamiento como nación.

Para transformar nuestra percepción, es necesario que miremos la realidad con unos lentes nuevos, que nos ayuden a ver mucho más allá de lo visible, de lo aparente. Con las herramientas que hemos adquirido (los niveles del iceberg), podemos percibir la realidad de una manera más completa, mirando más allá de los hechos, patrones y sistemas, hasta los modelos mentales. En este ejercicio se presentó una metodología para analizar la realidad de una manera sistémica, llegando hasta el origen de sus manifestaciones: los modelos mentales.

## Percibir

### Los modelos mentales

Los modelos mentales que salieron de todos los grupos, clasificados por tema por los mismos participantes:

<p>TODO VALE</p> <p>El que peca y reza empata Hacer justicia con su propia mano Irrespeto a las normas Ser legal no paga Cultura de la ilegalidad El fin justifica los medios Cultura que premia al vivo no al esforzado Cultura del atajo En Colombia todo vale Mentalidad clientelista Ventajismo – cultura del atajo Doble moral Cargos públicos como oportunidad de lucro</p>	<p>EXCLUSIÓN</p> <p>Centralismo Al pobre no le gusta la langosta La ley es para los de ruana Clasismo Deficiente participación ciudadana Exclusión Desprecio por el ejercicio de la política</p>
<p>INDIVIDUALISMO</p> <p>CVY (como voy yo – versus como vamos todos) Entre más tengo, más soy Individualismo (x7) Sálvese quien pueda Apatía por lo colectivo (MUIC) No hay visión de prosperidad colectiva Indiferencia por el otro Codicia</p>	<p>EL OTOÑO DEL PATRIARCA</p> <p>Autoritarismo Patriarcalismo (x3) Machismo (x2)</p>
<p>MIEDO</p> <p>Cultura del miedo que conlleva al silencio Desconfianza Miedo (x2) Si no me aprovecho de la situación, se van a aprovechar de mi</p>	<p>NOS FALTA NORTE</p> <p>Dependencia Ignorancia El destino no está en mis manos ni en las nuestras En las decisiones del país: los mismos con las mismas Complejo de inferioridad Negación al poder interior de crear y dependencia de los milagros Cultura cortoplacista y minimalista Falta de visión Resistencia al cambio Mentalidad mesiánica Negación de la realidad Estamos blindados</p>
<p>AQUÍ HAY CON QUIEN</p> <p>Audacia Recursivo emprendedor Emprendedores El cambio puede ser posible Solidaridad –creatividad</p>	<p>LA VIDA NO VALE NADA</p> <p>Irrespeto por la vida Falta valor de la vida No respeto a la vida- dignidad Irrespeto por la vida e indiferencia La vida no vale nada</p>

## El almuerzo del poder

Hay muchas formas de explorar la realidad actual. Podemos seguir dialogando con la gente alrededor de ésta o buscar tener una vivencia directa que nos ayude a percibirla de una manera nueva. El propósito del “Almuerzo del Poder” es tener una vivencia de la dinámica colombiana, que nos ayude a ver ciertos aspectos relevantes. Como observamos anteriormente, existen dos fuerzas principales entre nosotros: el impulso del amor y el impulso del poder. En este ejercicio vamos a entender las dinámicas de poder en el contexto colombiano, que se transmiten a cada uno de nosotros a través de la cultura.

Antes de explicar las reglas se pide a quienes no quieren participar que se hagan a un lado del salón. El resto de los participantes se dividió entre hombres y mujeres en dos filas, por orden de estatura. Se hicieron seis grupos (tres de mujeres, tres de hombres) según su estatura. Se unieron los grupos de altos (hombres y mujeres), medianos y bajitos y a cada grupo se le entregó un “documento de poder”. El documento por un momento fue su prueba de identidad, personal e intransferible.



Almuerzo de “poder”

### Reglas del Nuevo Sistema

- *Los más altos (clase baja):* almuerzan afuera, les está terminantemente prohibido entrar al restaurante. Se les sirve un almuerzo de lentejas, arroz y huevo con un vaso de agua, para el cual deben hacer una fila.
- *Los más bajitos (clase alta):* la ubicación de su almuerzo es en un salón reservado dentro del restaurante. Están a cargo del funcionamiento de este sistema, tienen la libertad de ir donde quieran. Se les sirve de almuerzo un menú con entrada, plato fuerte y postre, que incluye pollo, espárragos, vino, servido por un mesero, con una atención individualizada.
- *Los medianos (clase media):* su ubicación es en el restaurante, en la parte general. Su responsabilidad es asegurar que los de afuera no entren al restaurante, proteger a los que están en el salón. De almuerzo se les sirve un pincho con papa y gaseosa. Los sirve un mesero que atiende a todos, por lo cual se generan demoras.
- Aquellos que no participan serán *observadores* y estarán ubicados en la parte general del restaurante.

Este ejercicio buscó mostrar en un microcosmos lo que ocurre a gran escala en Colombia, en cuanto a las divisiones sociales y el comportamiento frente al poder.

## Percibir

Este es el último ejercicio de PERCIBIR. Podríamos decir que es el punto de mayor incertidumbre, donde varias personas se sintieron sobrecogidas con la cantidad de información y experiencias vividas hasta el momento.

Para entender la realidad hay varias técnicas. Esta se podría categorizar en el área de educación experiencial, donde nos acercamos a la realidad desde una vivencia que busca representarla de modo a sentir en carne y hueso los impactos de esta misma. Esta es una fuente muy efectiva para arrojar un mensaje fuerte y claro sobre las dinámicas de poder en Colombia.

### Las reacciones:

#### Lo que dijo la clase alta

- Falta de claridad y de dirección, sensación de caos.
- Se nombra a un líder o “general”, quien cede la palabra al Indígena, tienen una larga discusión, más no se produce una acción clara.
- Sensación de desperdicio del poder.

#### Comentarios de este grupo:

- *“Nosotros generamos un diálogo de sordos. No alcanzamos a ver diferencias internamente.”*
- *Lo que aconteció en este grupo refleja mucho la situación y expectativas de los colombianos. En primer lugar, se dijo “ustedes están a cargo del sistema” y el grupo se preguntó: ¿y qué es eso? ¿Cuál es el sistema? Entonces se produjo un caos. No se sabe qué hacer con el sistema. Pero alguien dijo “para salir del caos, nombremos a un general” y el general empezó a conciliar las perspectivas. Luego el General le cedió la palabra al indígena, quien 500 años después del descubrimiento nos tuvo que aclarar lo que es la cultura del diálogo. Pero no lo entendimos. En resumen, nos encontramos en el mismo caos con que iniciamos. Nos pasamos todo el almuerzo (que se demoró en llegar) tratando de arreglar el problema de los que ya habían almorzado.*

#### Lo que dijo la clase baja

- Unos se gozaron el ejercicio y hablaron de los valores fundamentales, que no dependen del status ni de los recursos, sino del estado interno y del amor.
- Otros, resignados e irreverentes con el sistema, se fueron a comer a otro restaurante. En vez de enfrentarse con las normas y exigir mejores condiciones, boicotearon el ejercicio.

#### Comentarios de este grupo:

- *“Sentí que había mucha alegría en el grupo con el que almorcé. Nos reímos, gozamos de las lentejitas con el huevo. Estuve contenta. Alcanzamos a hablar de que no se trata de estar en un mejor lugar, sino de una buena conversación y buena compañía. De calor humano. Ese fue el alimento de nuestra mesa hoy.”*



Almuerzo de “poder”

*“Yo tuve con un colega una experiencia diferente. Nos preguntábamos, ¿esto pa´ que será? ¿Que estarán observando los observadores? Se trata de regresar a la 1:30pm y se está demorando. Cuando llegó la comida, las lentejas, le dije: “yo comí lentejas ayer”. Invitamos a algunos a ver si algunos querían ir al Corral a comer y nos fuimos.”*

#### **Lo que dijo la clase media**

- Sensación de caos y de impotencia.
- Sentimiento de solidaridad con los de abajo pero no se dio una dinámica adecuada para actuar.
- Compartieron los sobrados de la comida, en signo de culpa con los menos favorecidos.

#### **Comentarios de este grupo:**

- *“Hubo un intento de liderar que fuera un grupo, pero no se logró consolidarlo. Quisimos cambiar las normas, pues no eran justas, pero no sabíamos si las podíamos cambiar. El almuerzo llegó de últimas a nosotros. Pensamos: ¿comemos ó compartimos? El ejercicio demostró que el grupo tiene mucho desperdicio de energía, pero la fricción no produce movimiento. El grupo se mostró descontento por no poder hacer más.”*
- *“La circunstancia de estar entre los del medio generó un deseo de estar del otro lado (con los más “pobres”) y de la solidaridad colectiva.”*

### **... los comentarios de los participantes y observadores**

*... El ejercicio en general sin ser observadora, fue una radiografía de cómo funciona el sistema social. Los de abajo mostraron resignación. En el medio apatía, indiferencia, impotencia. Arriba, muy buenas intenciones.*

*... Me parece interesante la reflexión que el cumplimiento de las normas no excluye la acción dentro de las normas. Es como equilibrar la preocupación por cumplir y por hacer todo lo que se pueda hacer que esté dentro de la norma. En la preocupación por evitar el todo vale, hay un riesgo de llegar a la parálisis y no usar la solidaridad, creatividad, audacia, emprendimiento para encontrar cosas.*

*... Nos pasó como grupo que tendimos a complejizar algo simple. Necesitábamos tener sentido común. Los jóvenes nos ayudaron en esto.*

*... Nosotros los de abajo, no teníamos la guerra del poder, nos pudimos articular mejor. Nadie tenía que pelearse por conseguir el poder. Muchas veces no escuchamos y no escuchamos hacia adentro. La guerra del poder es la que no deja que los procesos continúen con su flujo natural, con la sabiduría que viene de adentro.*

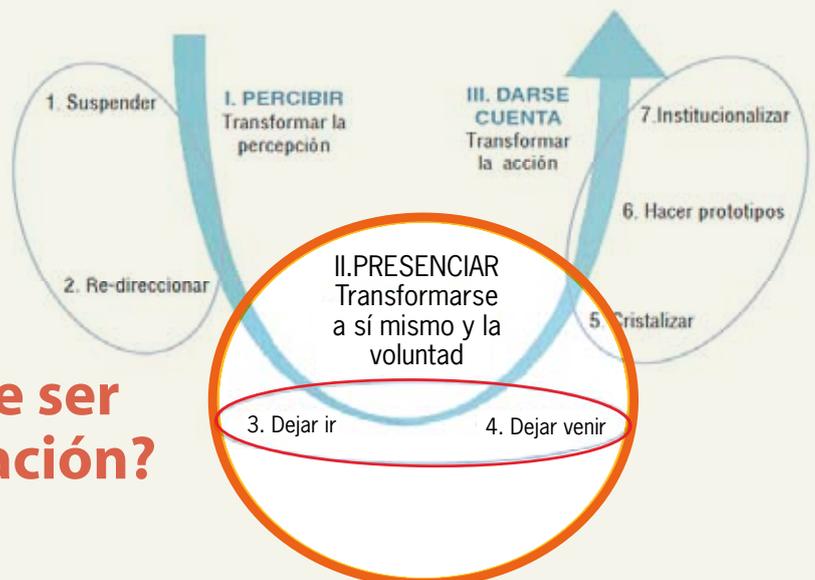
*... La capacidad transformadora viene de ser bilingües, de tener la capacidad de transformar el poder con perspectiva de amor. Teníamos aquí la mejor intención, de humanidad compartida, pero no pudimos articular las acciones de poder para lograr una transformación concreta.*

# Fase 2: Presenciar

Entramos en una nueva fase del Proceso en U, parte del Laboratorio de Cambio: PRESENCIAR. Este es el punto de giro, el fondo de la U. Nos alejamos de toda la amalgama de información y de perspectivas, “dejamos ir” nuestros juicios y raciocinios, tomamos distancia, vamos a caminar y dejamos que todas las percepciones adquiridas se incuben en nuestro interior de manera que una respuesta nueva emerja para la pregunta ¿cómo podemos abordar la situación de Colombia?. Crear una respuesta totalmente nueva requiere una transformación. Para lograr esta transformación de sí mismo y de la voluntad, es necesario soltar las cosas a las que se está aferrado y dejar que otras lleguen. La clave está en poder vaciarse a uno mismo y poder dejar que llegue una cosa diferente.

El mensaje de PRESENCIAR es: “Retírate y reflexiona, permite que el conocimiento interior emerja”. Aquí buscamos transformarnos a nosotros mismos y a nuestra voluntad. A nivel colectivo, el CO-PRESENCIAR lo logramos retirándonos y abstrayéndonos de sistema para acceder a un conocimiento más profundo. Las competencias necesarias aquí son:

- Dejar ir: abandonar el territorio de nuestras certezas, vencer nuestro miedo a lo desconocido.
- Dejar venir: entregarse a lo que tiene que surgir y entrar en un estado de profunda receptividad.



**¿Cómo puede ser abordada la situación?**

## Actividades

### La caminata



*Copresenciando: dejar ir, dejar venir...*

En esta etapa del taller, se hace una pausa. Es el momento de tomar distancia sobre toda la información y las experiencias que se han vivido hasta el momento, de manera a permitir integrar y percibir de manera más amplia y poder ver el sistema como un todo.

Cada persona busca a otra que no conozca, para reflexionar sobre el proceso del taller hasta el momento. Las dos personas se ponen a caminar juntas por el salón, mirando lo que se ha hecho (icebergs, modelos mentales) y se sumergen en el océano de información que se ha generado en el taller. Empiezan a pensar cuáles de estos modelos mentales están vivos en sus propias mentes.

Una vez dediquen un tiempo a reflexionar, la pregunta que se invita a contestar no es ¿qué deben hacer los demás? sino ¿qué debo hacer YO? ¿Qué se necesita de mí para lograr la transformación necesaria?.

Los participantes responden a estos cuestionamientos de varias maneras:

- Tener acceso a mayor información
- Mayor compromiso de mi parte
- Énfasis en mi visión colectiva, dejando individualismos
- Transformarme individualmente para lograr escuchar mejor, ver lo positivo.
- Fortalecer mis valores, especialmente la equidad, la inclusión, la solidaridad
- Ver las potencialidades y empoderar a otros para que las expresen
- Permitirme soñar

Vemos cada vez más énfasis en el proceso individual de transformación, el cual conlleva a mayor empoderamiento frente a la compleja situación de Colombia.

### ... los comentarios de los participantes

*... Todo lo que quiero decir lo abarco con la palabra compromiso: con la acción, con el seguimiento de esa acción, con ser mi palabra (ser lo que digo que soy y ser consecuente), ser fuente, un compromiso con generar consensos, un compromiso con la unidad.*

## Presenciar

- ... Después de una conversación con mi interlocutor, me pregunté, ¿cuántas veces yo he buscado el atajo, cuantas veces excluyo, soy individualista...? Este mundo y la realidad se forma por la conciencia y que de esa conciencia colectiva se hace por la conciencia individual. Siento voluntad por transformarme para transformar el mundo.
- ... Cuando se pusieron las cartulinas en el tablero, me impactó que menos del 10% positivo y 90% lo negativo. Muchas veces vemos mucho más los problemas que las potencialidades. Es evidente que hay problemas, pero mostrando lo positivo se consiguen resultados.

Esta fase de PRESENCIAR es supremamente importante. ¿Qué tanto nos damos permiso de hacer una pausa durante una situación compleja de manera a dejar que una nueva perspectiva emerja? Este ejercicio nos enseña a hacer justo eso, pues nos ayuda a activar nuestra creatividad y nuestra capacidad de ver la realidad como un todo, y no solo alguna de sus partes. Aquí aprendemos a dejar ir nuestros esquemas mentales viejos, nuestras explicaciones rápidas, nuestra mirada cínica y nos abrimos a un nuevo enfoque. Dejamos ir cualquier intento de señalar a un culpable y nos centramos en lo que nosotros mismos podemos aportar en mejorar la situación. Dentro de la humildad y la apertura de mente y corazón, vienen a nosotros nuevos insights que nos invitan a innovar, a dialogar más, a transformar.



*Diálogo, acuerdo, nuevas realidades...*

# Fase 3: Crear

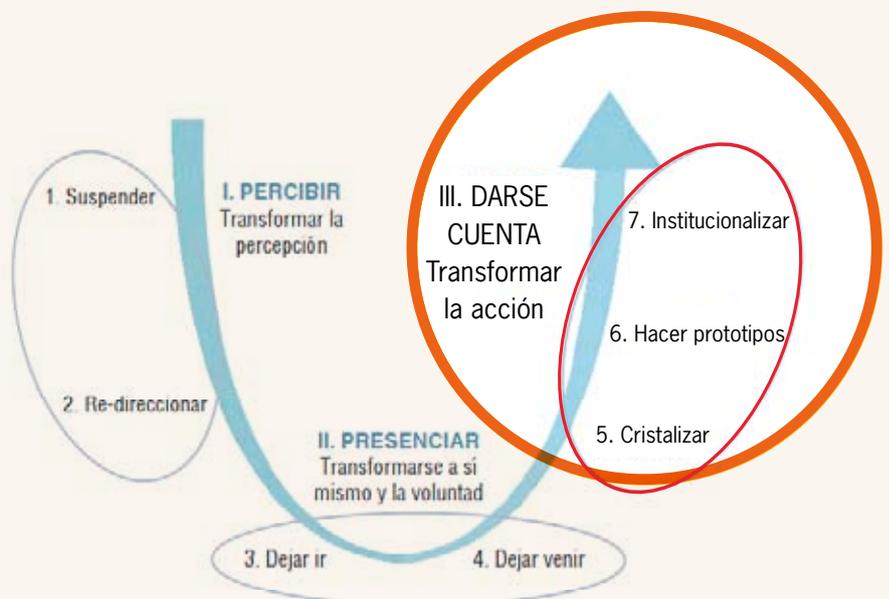
Aquí entramos en una nueva fase del Proceso en U, el DARSE CUENTA, que también implica CREAR a nivel individual o colectivo, una vez hemos ampliado nuestra visión sobre la realidad y hemos estado presentes a la complejidad desde el entender y el sentir. Hemos vivido una transformación en nuestra percepción y en nosotros mismos, sabiendo que el cambio empieza por cada uno. Desde este punto, es posible transformar nuestra acción individual y colectiva hacia la visión de país que buscamos.

El mensaje de esta fase del DARSE CUENTA/CREAR es: “Actúa en conexión con todo el sistema”. Aquí buscamos transformar la acción mediante una mayor comprensión del sistema en toda su complejidad. Podemos CO-CREAR a nivel colectivo escuchando las perspectivas de todos y apalancando los recursos presentes. Las competencias necesarias aquí son:

- *Cristalizar: poder plasmar la nueva visión que está emergiendo, abordando como prioridad las áreas donde mejor podemos incidir como grupo y que lograrán una transformación sistémica*
- *Hacer prototipos: Darle forma a las innovaciones a través de planes y proyectos concretos, que sean realizables por el grupo presente.*
- *Institucionalizar: incluir las innovaciones en las empresas, organizaciones, de manera a que cobren permanencia y tengan mayor impacto.*

El propósito que tenemos ahora es el de CO-CREAR juntos un plan, una agenda de acciones concretas a seguir. Para lograrlo, acudimos a la visión y la inspiración, que nos ayudan a aclarar nuestro sentido de dirección y a ahondar nuestro entusiasmo.

**¿Qué vamos a hacer?**



## Crear

## Actividades

### Recordando el cuarto escenario

Recordamos cuál es la visión a futuro que buscamos, la cual sale de un ejercicio previo, llamado Destino Colombia. En este ejercicio se formuló un escenario llamado “La Unión hace la Fuerza”, que invita a todos los ciudadanos a unir fuerzas para construir país.

#### Escenario “La Unión Hace la Fuerza”

Colombia empezó a abrir caminos, a construir aeropuertos y estadios, barrios, acueductos y alcantarillados, escuelas, iglesias, y centros de salud con la unión de los esfuerzos de distintos grupos en el campo y en las ciudades. Es una práctica enraizada en la cultura popular que cada vez comprueba que hay una fuerza en esa aceptación de los otros como son, con sus diferencias porque estas son riquezas que se ponen en común y que le dan solidez a la vida de la sociedad. También han descubierto los colombianos en estas tareas comunes que los intereses compartidos y las tareas que se cumplen con el concurso de muchas manos, los fortalecen, porque más que las armas, o el dinero, o las leyes, a las sociedades les dan vigor los sueños, los trabajos y los logros puestos en común. Así lo han demostrado las reformas sociales y políticas y algunas de sus mejores realizaciones. Esas experiencias son las que aconsejan volver a la sabiduría de la organización y de las prácticas tradicionales en las que, en vez de la sola fuerza, se aprovechan todas las posibilidades de la fuerza de la unión.

### Picasso: “la muerte del matador”

Viajamos al mundo de la pintura para recibir inspiración sobre los procesos creativos, basándonos en cómo Picasso pintó la obra “La Muerte del Matador”. Aquí vemos que el proceso creativo es fluido, toma riesgos, no piensa demasiado, empieza a poner algo en papel aunque el resultado final no esté claro. En ese sentido, la experiencia que buscamos es la de un estudio de diseño, donde nuestras mentes están abiertas a lo nuevo y la incertidumbre del proceso creativo. El buscar esquemas de trabajo conjunto, que es nuestro objetivo ahora, requiere mucho valor y voluntad, por lo cual es esencial que cada persona ponga su dosis de fe y confianza para materializar la visión de una Colombia próspera, democrática y pacífica.



La primera elección que hizo Picasso fue de hacer este cuadro. No hizo una escultura, ni una obra de teatro. Sabe que será de un tamaño específico, pero no sabe más, solo que su título será “La Muerte del Matador”. De la misma manera, los participantes del Taller han escogido un tema para trabajar y un objetivo.

Al inicio tenemos algo desordenado. Picasso no está preocupado con los manchones. Las primeras pinceladas definen una dirección general sin preocuparse por el detalle o la imagen definitiva. El artista empieza por pintar la cabeza del toro. Alrededor de esta, Picasso cambia la pintura muchas veces durante el proceso. Esto es como una cacería por la armonía perfecta, un proceso gradual de cambio tras cambio. Es un proceso donde las etapas anteriores van quedando atrás. Es un proceso vivo, de creación y destrucción. En un momento, Picasso borra gran parte del cuadro (excepto la cabeza del toro). Ahí vemos la generosidad que él muestra en este proceso de escucharse a sí mismo. Es la misma generosidad y entrega que deben tener para escuchar lo que está emergiendo en el grupo.

En un momento dado del cuadro, muchos habríamos terminado. Pero Picasso hace otro acto de destrucción y vuelve y crea. Se quiere que ustedes tengan la disposición para arriesgar todo en su trabajo en pro de un resultado más auténtico. Habrá algún aspecto de su trabajo que no quieran tocar, como la cabeza del toro, la cual consideran “la vaca sagrada” y que para ustedes es intocable. Tal vez es un valor fundamental, el propósito, esa idea que tienen sobre su destino, su vida. Ustedes no la van a sacrificar por nada. A parte de eso, ábranse al proceso creativo, permitiendo fluir y cambiar con lo que va emergiendo en el grupo.

### **Lecciones y consejos prácticos del ejemplo de Picasso.**

1. Mantener la visión de unidad de la totalidad de su obra.
2. Escucharse los unos a los otros, asegurarse que todos están participando.
3. Revisar los tipos de diálogo que se están dando y optar por el diálogo generativo.
4. Buscar que los otros sean un polo a tierra para quedarnos en esta modalidad.
5. Evitar llegar a un acuerdo anticipado.
6. Empezar de alguna forma a colocar en el papel algo con lo que estén de acuerdo y construir sobre eso, en vez de hablar y hablar y retardar la perspectiva de acción.

## Crear

**Definiendo áreas claves de acción**

Luego de percibir y luego de presenciar el sistema de una nueva manera, adquirimos unos nuevos ojos para identificar puntos de apalancamiento. Lo que se buscó después de un análisis riguroso del *iceberg* fue visibilizar la necesidad de intervenir a un nivel más profundo, de manera a abordar las causas y no los síntomas. El punto de apalancamiento está a nivel de los paradigmas y de los modelos mentales.

- A cada participante se le preguntó: dada su experiencia, ¿en qué áreas nos debemos enfocar para lograr los objetivos del proceso de Evolución Colombia? Esta es una pregunta bastante concreta. Se buscó responder al ¿cómo queremos usar nuestro tiempo en los próximos 12 meses, nuestra energía y nuestros recursos para crear el cambio en Colombia que queremos? ¿Dónde creemos que debemos concentrar nuestra atención? Se invitó a que los participantes respondieran a esas preguntas usando todo lo que han aprendido de la realidad colombiana
- Aquí se estaba en un momento importante de la fase de crear. Dentro del darse cuenta, para transformar nuestra acción, se dio un paso hacia crear una nueva agenda. Se empezó a definir unas áreas de enfoque, entre la multitud de problemas, se llegó a la conclusión de identificar temas prioritarios para abordar. Al escoger los temas de mayor prioridad se empezó a cristalizar una visión y entendimiento del sistema.
- Se entró entonces en la fase de CO-CREAR, donde transformamos la acción, actuando “en conexión con todo el sistema”. La dirección que se empezó a elucidar se basó en un proceso de gran divergencia, donde se buscó albergar muchos más puntos de vista y perspectivas de las acostumbradas. Por lo tanto, es una dirección más afín con la complejidad del sistema.
- Las preguntas a tener en cuenta en esta actividad son: ¿qué podemos hacer juntos? La idea es lograr unas áreas de acción conjunta. ¿Qué pasa si no logramos llegar a un acuerdo? Pues trabajaremos por separado. No hay duda que todos están haciendo cosas valiosas, pero la pregunta es qué podemos hacer juntos, de manera a lograr mayor impacto. Para esto debemos preguntarnos: ¿qué estoy dispuesto a hacer yo con este grupo y con estos objetivos?



*Presentación de trabajo de grupo*

Las propuestas de áreas de acción se categorizaron por tema, lo que llevó a una priorización de ocho áreas. El proceso para llegar a estas áreas fue altamente participativo. Los participantes resaltaron dos temas en particular, que tienen particular importancia: el tema de tierras y el tema de valores. Muchos se

preocuparon por que estos no recibieron la atención o priorización que se merecían. Otros participantes mencionaron otros temas que consideran igualmente prioritarios: medio ambiente, narcotráfico y corrupción.

Algunos participantes criticaron que los temas eran demasiado genéricos y abstractos. Podría decirse que las áreas prioritarias son bastante predecibles. Uno podría preguntarse para que hacer todo este proceso para declarar unas áreas que no representan nada nuevo. Como dice Kahane, “mucho más fácil sería que una persona definiera todo”. Sin embargo, aquí se trata de llegar a un acuerdo mutuo y para eso, el proceso es necesario.

### ... los comentarios de los participantes

- ... *Cuando uno recorre las paredes de este salón, está recorriendo la historia de un país. Yo creo que el país necesita construir una historia distinta. Debemos reconocer ese pasado, pero no nos puede condicionar lo que puede ser un futuro. Cuando uno mira, 10% de positivo y un 90% de negativo, yo me atrevería a decir que son “falsos negativos”. Este es el lente con el que miramos la realidad. Hay una obligación a ubicarse desde un punto de vista distinto para ver nuevas posibilidades.*
- ... *Hay un contraste de lo que se quiere, y de la realidad colombiana tal como es hoy. ¿Cómo vamos a hacer para dar el paso hacia el otro escenario “La Unión hace la Fuerza”?*
- ... *si de lo que se trata es de co-crear una agenda, partiendo de que hay una diversidad de opiniones y experiencias, lo primero que tenemos que profundizar es justamente en donde están esas visiones diferentes. ¿Por qué son diferentes? ¿En que son diferentes? Esta es una gran oportunidad. Se desaprovecha esta oportunidad si no se da una discusión franca: en que estamos de acuerdo y en que no. Luego vemos en que podemos avanzar conjuntamente.*



Definiendo líneas de acción

## Crear

### **Planes de acción y compromisos**

Las áreas de acción prioritarias que se identificaron en 8 temas: medio ambiente, ética y valores, Desarrollo Económico Sostenible, Consensos e Iniciativas de Diálogo, Tierras, Justicia, Estado Social de Derecho, y el Grupo sobre Evolución Colombia. Por grupos de participantes se trabajó cada tema de manera creativa, como si estuviera en un estudio de diseño, usando las lecciones aprendidas en el video de Picasso. El resultado que buscamos es responder las siguientes cinco preguntas:

- Aspectos claves de la situación actual
- Acciones prioritarias para llevar a cabo en los siguientes 12 meses
- Quien necesita trabajar en las acciones propuestas (redes, otras instituciones e iniciativas, etc.).
- Los compromisos individuales (tiempo, recursos, etc.).
- Los primeros 3 pasos (incluyendo el “quién va a hacer qué y cuándo”)

Se está en la fase final del Proceso en U: en hacer prototipos de innovaciones, a través de planes concertados. Se está en una labor de pleno CO-CREAR. Es un momento de fluir con inspiración y confianza, y para ello, los facilitadores nos recordaron de la visión conjunta que tenemos y nos deleitaron con imágenes del proceso creativo de Picasso.

Del ejercicio de estudio de diseño salieron gran cantidad de ideas y de compromisos por parte de los integrantes (los compromisos se pueden conseguir a través del personal de Evolución Colombia). Los grupos lograron diferentes grados de profundidad, algunos respondieron todas las preguntas, otros no. Para el momento de la co-creación, es útil tener acceso a un facilitador que ayude en el proceso de ideación para que todo el mundo participe, y para mantener el tiempo, de manera a cumplir con todas las tareas, que en este caso eran las cinco preguntas.

Llama la atención que la primera fase del proceso en U (PERCIBIR) es la más larga. Muchas veces pensamos que el mayor tiempo debemos pasarlo en la tercera fase (DARSE CUENTA-CREAR), que consideramos “productiva”. Sin embargo, las dos primeras son igual de importantes. Zaid Hassan, un escritor/consultor, cuenta en su artículo “Conectarse con la Fuente: El Proceso –U” que se había puesto la tarea de escribir el primer borrador de un libro sobre el Proceso en U en dos semanas. Como

tenía poco tiempo, se sentó enfrente de la hoja blanca para empezar a escribir- no había tiempo que perder. Sin embargo, se llevó la amarga sorpresa de que no le fluían las ideas y en los primeros dos días no logró nada. Al tercer día, frustrado de que su estrategia no estaba funcionando, decidió usar el proceso mismo sobre el que estaba escribiendo, el Proceso en U. Hizo un cronograma de actividades consecuente con las fases, donde se permitía cuatro días para percibir (mediante lectura y reflexión), dos días para presenciar y luego cinco días para darse cuenta y crear. Eso implicaba no escribir una sola línea en seis días, lo que era riesgoso. En cualquier caso, decidió llevar a cabo este plan. Los cuatro primeros días leyó, luego se fue al pueblo más cercano a hacer un retiro, y regresó a escribir su borrador, terminando antes de tiempo.

De la misma manera, el proceso de diálogo es de suma importancia. En un país que pide a gritos por la paz, el camino se forja mediante una nueva ética en el trato y en la comunicación. Las herramientas de conversación y los espacios para dialogar con personas distintas de una nueva forma empática y generativa contribuyen directamente a la construcción de esta nueva ética. Aunque el contenido de las propuestas que salieron de los grupos es valiosa y nos indican las prioridades en cada uno de los temas, el proceso mediante el cual se llegó a ellas y la cultura de diálogo que propone Evolución Colombia le apunta a una transformación sostenida y a las bases que nos ayudan a materializar la prosperidad colectiva, la democracia y la paz con la que todos soñamos.

Como resultado de un trabajo de diálogo colectivo se avanzó en los siguientes temas prioritarios.



*Diálogo creativo entre diferentes es posible*

## Crear

### Grupos, temas y prioridades

#### Medio ambiente

##### Aspectos claves de la situación actual

- Visión extractivista
- No hay visión sistémica del manejo del tema ambiental
- Modelo de producción en regiones amazónicas
- “El gobierno lo resuelve todo”
- Sistemas de producción de monocultivo
- Concepción de que la “Naturaleza es infinita”
- Recursos inagotables
- Oportunidad no explotada
- Indiferencia
- Ser humano siempre quiere algo mas, algo mejor
- Sabiduría holística
- Promesas y propuestas incumplidas

##### Acciones prioritarias

- Internacionalización del diálogo
- Proponer territorios Indígenas como Áreas de Conservación Especial
- Visión regional y global Medio Ambiental
- Entrenamiento de negociadores ambientales
- Incidencia tema ambiental en el OT
- Votar Referendo del Agua en los prox. 12 meses
- Poner el tema de Medio Ambiente en la Agenda Política
- Ley Tierra vinculada a lo medio ambiental
- Dialogo con Sector Minero, Comunidad, orgs. ambientales
- Dialogo sobre estructura financiera del sector ambiental => Agenda Pol.
- Sensibilizar ciudadanía a nivel masivo sobre la importancia del tema
- Educación sistémica empezando con niños
- Incorporar Ley de Origen como elemento central
- Qué paso con el Reordenamiento territorial vs. Pueblos Ancestrales
- Pacto sector publico-privado por la sostenibilidad ambiental
- Espacios que implementen políticas de responsabilidad ambiental
- Inclusión ambiental en el Modelo de Desarrollo Económico

##### Los primeros pasos relevantes

- Pacto del Sector Privado Responsabilidad Ambiental
- Agenda Ambiental en la Agenda Política
  - Modelo Desarrollo Económico
  - Tierra
  - Estructura de financiación
- Incorporar Ley de Origen como elemento Central
- Incidencia ambiental en el POT
- Promover el Referéndum por el Agua

#### Desarrollo económico

##### Opciones claves a adelantar

- Propuesta de desarrollo regional sostenible
- Código de conducta empresarial sostenible
- Incluir en el pensum educativo desde el jardín infantil una cátedra de valores “No todo vale”

##### Acciones prioritarias

1. En 12 meses, tener una propuesta de Desarrollo regional e integral, construida a partir de unos casos regionales que se analizarán en el proceso, para luego producir un documento que tenga como fin permitir la transferencia de la propuesta a otras regiones, donde se verifique la voluntad política para implementarlo.
2. Código de conducta empresarial sostenible: Proponer a la cupula gremial y al estado la adopción de un código de conducta que evolucione hacia un sello social que garantice el cumplimiento de una norma mínima: laboral, ética, ambiental y protección al consumidor. Otras acciones:
  - Proponer evolución de código a sello
  - Campaña de divulgación y promoción al consumidor para incentivar su uso.
  - En dos meses: Diseñar la Propuesta para ir a presentarla y proponer su adopción
3. Incluir en el pensum educativo desde el jardín infantil una cátedra de valores “No todo vale”

## Ética y valores

### Aspectos claves de la situación actual

- Violación a la vida y Derechos Humanos
- Ilegalidad
- Narcotráfico
- Grupos Armados
- Corrupción pública y privada
- Impunidad
- Inequidad
- Delitos ambientales
- Delitos a la propiedad intelectual (plagio copia)
- Violencia intrafamiliar
- Ejecuciones extrajudiciales
- Agresión a niños
- Asesinato y secuestro
- Clientelismo
- Ausencia de una pedagogía de humanización

### Acciones prioritarias

1. Formar en Derechos y Deberes.
2. Visibilizar hechos y efectos de violaciones a la vida y la corrupción a través de campañas de divulgación masiva para lograr sensibilización y obtener el rechazo social especialmente en el año de campaña electoral, no todo vale.
3. Trabajar la ética, el derecho y respeto a la vida desde todos los ámbitos (Educación, Cultura y Familia).
4. Fomentar el Control Social (veedurías) y la responsabilidad social.

### Quienes deben participar

- ONG'S
- Sindicatos
- Partidos políticos
- Órganos de control
- Colegios y Universidades
- Medios
- Administración pública nacional y territorial
- Empresas y Gremios
- Iglesias
- Grupos étnicos y minorías.
- Jóvenes.

### Los primeros pasos relevantes

- Estado del Arte (Quien esta haciendo qué) y plan de trabajo detallado.
- Conformación y trabajo en red.
- Conformación del equipo promotor desde evolución Colombia.
- Rendición de cuentas al país.

## Tierras

### Aspectos claves de la situación actual

- Ausencia del Estado
- Deficiencia en la titulación de la tierra
- Uso sistemático de la violencia y la ilegalidad
- Desinformación
- Valoración de la tierra como mercancía
- Sostenibilidad
- Política agraria
- Despojo y concentración de la tierra

### Acciones prioritarias

1. Titulación y protección - La solución del problema de la tierra es la solución del conflicto
  - Campaña de titulación masiva
  - Expropiación por el valor catastral
  - Censo de tierras despojadas
  - Instancia estatal donde prima la ilegalidad
2. Debate nacional agrario – Armar el tierrero
  - Encuentro nacional agrario
  - Propuestas de política agraria
  - Convocatoria por EC a hacer el estado del arte sobre la tenencia, el uso y la vocación de la tierra.
  - Retomar el sentido de la tierra para la vida
3. La tierra en la Agenda Electoral
4. Presencia del Estado hoy

### Quienes deben participar

- Miembros de equipo Tierras de Evolución Colombia

### Los primeros pasos relevantes

- Diálogo Agrario
  - Planear la Agenda
- Hacer Diálogos Regionales  
Diálogo Nacional

Crear

Justicia

Aspectos claves de la situación actual

Hecho	Patrones	Sistemas	Modelos mentales
97% de impunidad y la no garantía de los derechos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lentitud en la respuesta de los sistemas jurídicos</li> <li>Falta de personal calificado, equipos</li> <li>Falta de voluntad política en el tema</li> <li>Encubrimiento de los delitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema judicial ineficaz</li> <li>Sistema acusatorio en déficit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todo vale</li> <li>Individualismo</li> <li>Justicia para los de ruana</li> <li>Falta de reconocimiento del otro</li> </ul>

Acciones prioritarias

- Ampliar el grupo y la consciencia sobre el tema
  - Replicar este proceso de Evolución Colombia en temas de desmovilización y de víctimas
  - Iniciativa que incluya medidas punitivas, procesos de capacitación y campañas masivas.
- Favorecer a las víctimas
  - Respaldo a los procesos de memoria histórica
  - Formación de víctimas en sus derechos y en su acceso efectivo a la justicia
- Fortalecer normatividad y sistema
  - Promover la ley de víctimas acogiendo los estándares internacionales
  - Contribuir al plan de reparación
  - Seguimiento a procesos de DDDR
  - Priorización de inversiones en la construcción de capacidades en el ámbito de justicia
  - Realizar una evaluación de la sentencia T-025

Quienes deben participar

- Empresarios
- Organizaciones de DDHH
- Entidades territoriales
- Congreso
- Medios de comunicación
- Víctimas y victimarios
- Jueces
- Etc.

Los primeros pasos relevantes

- Desarrollar una agenda para ahondar los temas propuestos.
- Vincular a este grupo otros actores tales como entidades territoriales, empresarios, (los descritos anteriormente).
- Ejecución de las actividades prioritarias.

Estado social de derecho

Opciones claves a adelantar

- Una nueva reforma constitucional para facilitar la reelección presidencial es contraria a la democracia.
- Control social (Observatorio, Fondo)
- Pacto multisectorial para lograr transparencia en financiación de campañas.
- Pedagogía constitucional
- Garantizar que salga la verdad y apoyo a la Corte Suprema.

Acciones prioritarias

- Se creará un directorio de iniciativas actuales por la defensa de la democracia.
- ONG's
- Organizaciones sociales
- Medios de comunicación

Los primeros pasos relevantes

- Identificar y sensibilizar a las organizaciones y personas que conformarán la alianza
- Realizar un evento de presentación pública de la alianza
- Financiar y gerenciar campañas y otras acciones de la alianza

## Consensos e iniciativas de diálogo

### Opciones claves a adelantar

- Propuesta de manifestación de rechazo de todas las formas de violencia, presentando ofertas para la paz.
- Posibilitar acuerdos básicos de trabajo conjunto no para gobernar juntos sino para la convivencia.
- Promover acuerdos de gobernabilidad nacional y regionales.
- Solicitar garantías para los diálogos
- Reconciliación con el Estado, y reconciliación social.
- Institucionalidad democrática
- Campaña de concientización para la unidad nacional en la pluralidad
- Reconocimiento de riqueza de agendas existentes y gestar puntos de encuentro de las mismas.
- Plantear una visión de un país y un mundo en cambios a partir de la revisión de los valores existentes en torno a la vida y dignificación humana.
- Visibilizar los disensos identificados durante el proceso.
- Acuerdos entre cercanos para poder abordar diálogos con los no cercanos

## Evolución Colombia

### Aspectos claves de la situación actual

- Agenda temática común
- Metodología
- Actores: nacionales, locales, regionales, internacionales
- Procesos similares
- Financiación
- Compromiso

### Acciones prioritarias

1. Construcción de grupos regionales-autonomía
2. Asegurar financiación
3. Estrategias de comunicación
4. Construcción de indicadores

### Quienes deben participar

- Jóvenes
- Instituciones
  - Públicas – Congreso, universidades y autoridades regionales/municipales
  - Privadas- Cámaras de comercio
  - Gremios y corporaciones
- Sociales - ONG's, comunidades, líderes regionales
- Medios de comunicación
- Comunidad internacional

### Los primeros pasos relevantes

- Documentación: relatoría y sistematización
- Cronograma de regionalización
- Consecución de recursos
- Plataforma/estrategia de comunicación

## Logros

La extraordinaria experiencia de El Pórtico podemos condensarla en aprendizajes o logros como los siguientes:

1. **Convocatoria.** 180 personas respondieron a la Convocatoria que originalmente visualizaba congregar a 120 provenientes de las esferas económica, social y política.
2. **Pluralidad y diversidad.** Los 180 participantes representaron los más diversos sectores sociales, étnicos y regionales; se expresó la diversidad, pluralidad y complejidad de nuestro país. Se pudieron percibir muchas de sus perspectivas, inquietudes y prioridades. Los participantes tuvieron la oportunidad de hablar y sentirse escuchados. Sorprendente: fue una reunión de colombianos y colombianas “sin discursos”.
3. **Temas inquietantes.** El proceso reveló los temas que más inquietan a nuestra nación e inició la construcción de propuestas efectivas para abordarlos. Tenemos una mejor idea de cómo diversas personas visualizan el futuro de nuestro país y como se puede entretrejer una agenda común.
4. **Realidad y complejidad.** Hemos adquirido varias herramientas para profundizar una comprensión de la realidad. El modelo de los tipos de complejidad ayudó a caracterizar la situación de Colombia como compleja a nivel social, dinámico y generativo. Con la metáfora del iceberg, se logró ver mucho más allá de los hechos, pasando por los patrones, sistemas y por último los modelos mentales que subyacen a todo fenómeno humano. Se comprendió que es a este nivel donde existen las palancas más efectivas para una transformación cultural sostenible y necesaria para lograr la prosperidad colectiva, la democracia y la paz.
5. **Incertidumbre normal.** El taller fue la ejemplificación del proceso en U de principio a fin. En algunas de sus fases se siente incomodidad e incertidumbre, lo que es totalmente normal: es una parte intrínseca del proceso.
6. **Importancia del percibir.** Vimos como la mayoría del tiempo fue invertido en la fase de PERCIBIR, pues antes de actuar fue necesario que aprendiéramos a suspender nuestros juicios y dejáramos ir nuestra visión actual de la realidad, para recibir lo nuevo y lo creativo que conduce a una transformación interna y externa.
7. **Importancia y tipos de diálogo.** Durante todo el taller, los facilitadores ofrecieron un modelo de tipos de conversación, donde las más deseables son el diálogo reflexivo y el diálogo generativo. En los múltiples ejercicios del taller se practicó



*Diálogo útil para un país mejor*

este tipo de diálogo donde se ejercitó una capacidad de empatía y de detectar lo nuevo y maravilloso que surge en el contacto abierto y fluido entre dos o más seres humanos.

8. **Nuevo tipo de comunicación.** Para muchos, el cimentar este nuevo tipo de comunicación constituye el mayor valor de este taller. El aprender a escuchar al otro sin juzgar, por diferente que sea a mí y lograr, a través de una fluida conversación, co-crear una visión conjunta y así sembrar un granito de paz y de comprensión que, multiplicado, generará los frutos de confianza y unión que nos llevarán muy lejos como país.

### ... Los testimonios de los participantes

*“Fue algo muy enriquecedor el ver tanta gente entusiasmada para trabajar por este país.”*

*“Me sorprendió como la gente a pesar de sus diferencias quieren cambiar y todos quieren una Colombia incluyente donde quepamos todos.”*

*“Este evento nos cambia la vida a todos, es inolvidable por los amigos que se hacen y se aprende que lo importante son las experiencias y la cotidianidad de las diferentes personas.”*

*“Lo más importante es que se obtuvieron puntos claros y acciones concretas, hay compromisos y esto genera realidades, si se tienen resultados tangibles, hay si hay ‘Evolución Colombia’. El camino se hace mientras camina.”*

*“Mi experiencia más exitosa y por la cual me siento más orgulloso es haber dejado imágenes y posturas en cuanto a ciertas personas y haberme podido sentar en la misma mesa para trabajar con ellos. Estas posturas son barreras, pero todas las barreras son franqueables. No podemos pararnos en la diferencia para lograr lo colectivo.”*

*“Que las personas que escuchen sobre esto, lo reciban con el corazón abierto y que seamos capaces de conectarnos con ese deseo que tenemos todos de vivir en un país en paz, con equidad y con progreso para todos. Que seamos capaces de movilizar a muchas personas al rededor de encontrar una forma más amable de vivir entre nosotros y con la tierra.”*

*“Si no soy yo ¿Quién? y si no es ahora ¿Cuándo?”*

# Proyecciones

## Ciclos

Considerando los resultados del Taller y el gran interés y expectativa de los participantes, Evolución Colombia sigue avanzando. Después de contar con una nutrida retroalimentación de varios de los participantes y de miembros del Grupo Promotor, Evolución Colombia ratifica su objetivo y conciente del interés que dejó el gran taller, decide focalizar el trabajo de los próximos meses a fin de lograr mayor impacto y canalizar mejor los recursos. El trabajo que impulsa el proceso sigue el cronograma de trabajo trazado que incluye cuatro (4) ciclos:

- Ciclo de Preparación y constitución del Grupo Promotor (cumplido).
- Ciclo de Diálogo Colectivo: Gran Taller de El Pórtico 22-24 de junio de 2009 (cumplido).
- Ciclo de Desarrollo de grupos temáticos, estrategia de comunicación, talleres regionales (en curso). Ver Plan 2009 – 2010 más adelante.
- Ciclo de Expansión y Consolidación del diálogo colectivo generado y/o encauzado en todo el país (2011...).

### Ciclo 3. Plan de actividades nov. 2009 - dic. 2010

Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4
Definiciones en los partidos	Campañas Elecciones	Formación Nuevo gobierno	Plan de desarrollo 2010-2014
Reunión general de 3 hrs. Dic 14 de 2009	Pórtico II Tierras 1ª parte Marzo 2010	Semana por la paz Expogestión Julio-octubre 2010	Pórtico III Tierras 2ª parte Nov. 2010
Grupos temáticos Regiones	Grupos temáticos Regiones	Grupos temáticos Regiones	Grupos temáticos Regiones

## Regiones

Evolución Colombia toma en cuenta plenamente a las regiones dentro del proceso de diálogo nacional.

Colombia es un país de regiones lo cual quiere decir que la solución a muchos de sus problemas y la creación de realidades nuevas a través del diálogo generativo solo será posible si se moviliza la extraordinaria riqueza, diversidad y pluralidad que existe en los territorios que conforman el país.

Dentro del proceso de Evolución Colombia en las regiones se construirán agendas en el sentido de las prioridades territoriales con independencia de la agenda nacional. Naturalmente en su momento se producirá la necesaria articulación o complementación entre la visión nacional y las visiones regionales.

En el mapa adjunto se puede apreciar las regiones seleccionadas por Evolución Colombia para adelantar los ejercicios de diálogo correspondientes entre 2009 y 2010. Son regiones donde los propios actores regionales han mostrado interés por el proceso. El primero de ellos tendrá lugar en el Magdalena Medio con el gran taller programado en la ciudad de Barranca para los días 25 y 26 de noviembre de este año.

### Talleres proyectados de Evolución Colombia

#### 2009

*Magdalena Medio*

#### 2010

*Antioquia  
Meta  
Nariño  
Boyacá  
Costa Caribe  
Occidente*



En todas las regiones se contará con la participación y la cooperación de actores sociales, económicos y políticos que aseguren un proceso real de diálogo multisectorial.

En todas las regiones se invitará a mirar el tema tierras con las características específicas que presenta en cada región.

### **Focalización: tierras**

Evolución Colombia continúa en el impulso de la reunión de los diferentes grupos temáticos pero da un paso importante en escoger el tema de TIERRAS como foco. Esta decisión se toma en el contexto de interés y debate sobre el campo que ocurre durante el mes de octubre en Colombia. Es una decisión de estrategia política y de ordenamiento de la gestión. Este foco temático ha suscitado gran interés y compromiso de las 3 esferas, en adelante los demás grupos temáticos contribuirán de manera holística e integral al análisis y desarrollo del tema tierras.

El tema tierras se ha identificado como un tema de fundamental importancia para el país con el que se relacionan de manera directa los temas de medio ambiente, ética y valores, desarrollo económico sostenible, consensos e Iniciativas de diálogo, Justicia y Estado Social de Derecho. El tema de la tierra preocupa desde hace tiempo a muchos en el país. Con gran interés por aprovechar la metodología y el espacio de diálogo colectivo que ofrece Evolución Colombia, un diálogo amplio, plural y sobretodo creativo, tendrá lugar para procurar un acuerdo mínimo soportado por el máximo de actores sociales y políticos posible.



*Decididos a continuar el proceso*

# **Evolución Colombia**

Un horizonte compartido

Diálogo multisectorial por la prosperidad colectiva, la democracia y la paz.



---

También con el auspicio de:  
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID  
Secours Catholique  
Publicar S.A.  
Chevron



**Carrera 11 A # 93-67 of. 505**  
**Bogotá,D.C. - Colombia**  
**Tel: [571] 616 7311 Fax: [571] 616 9311**

**[evolucioncolombia@hotmail.com](mailto:evolucioncolombia@hotmail.com)**

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