



MANUAL DE CADI

TABLA DE CONTENIDO

I- MÁS ALLÁ DEL EQUIPO: LA COMUNIDAD DE AUTO-DESARROLLO INTEGRAL (“CADI”)

¿Qué es la CADI?

¿Cuál es el significado y la importancia de “comunidad”?

¿Qué es auto-desarrollo integral?

¿Cómo facilita el aprendizaje una CADI?

¿Cuáles son las vivencias en la CADI?

¿Qué tipos de CADI se pueden formar?

¿Qué no es una CADI?

¿Cómo apoya el proceso CADI a las organizaciones?

¿Cuándo puede ser útil una CADI?

II- FUNCIONAMIENTO DE LA CADI

¿Cómo funciona la CADI?

¿Cómo se empieza a construir una CADI?

¿Cuáles son los componentes de un programa de CADI?

¿Cómo se conduce el Taller preparatorio?

¿En qué consisten las sesiones de CADI para Mentoría?

¿En qué consisten las sesiones de CADI para formación auto-dirigida?

¿En qué consisten las sesiones de CADI para enriquecimiento de un programa de formación?

¿Cómo es la sesión final de una CADI?

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de la CADI?

Formato de Evaluación Personal Sesión CADI

Formato de Evaluación Del Proceso De La Sesión de la CADI

III- EL FACILITADOR-MENTOR DE CADI

¿Cuáles son las metas del Facilitador-Mentor de CADI?

¿Cuáles son las principales Responsabilidades del Facilitador-Mentor de CADI?

¿Cuáles son las principales herramientas del Facilitador-Mentor?

¿Cuáles son las características personales del Facilitador-Mentor?

¿Cuáles son las actitudes y conductas del Facilitador-Mentor?

- 1. Respecto a las capacidades de auto-superación personal:*
- 2. Respecto a las habilidades para el manejo de los temas y las herramientas:*
- 3. Respecto a las habilidades para facilitar ADPI y conducir la CADI:*

¿Qué es lo que no debe hacer un facilitador-mentor?

- 1. En relación con la motivación*
- 2. En relación con el proceso de facilitación y mentoría*
- 3. En relación con la comunicación*

Preguntas y respuestas sobre el proceso de facilitación

IV- LOS MIEMBROS DE CADI

¿Cuál es la filosofía que guía el rol de los miembros de CADI?

¿Cómo se prepara cada miembro para una sesión de CADI?

- 1. Selección del objetivo de aprendizaje y auto-desarrollo (Qué trabajar con tu CADI)*
- 2. Formato de Planeación Personal Sesión CADI*
- 3. Ideas sobre cómo usar el tiempo asignado*

¿Cómo sacar el mayor provecho durante la sesión de CADI?

- 1. Lineamientos para recibir apoyo de tus compañeros:*
- 2. Métodos usados por los miembros para apoyarse mutuamente:*
- 3. Puntos básicos para facilitar y apoyar las rondas de cada miembro:*
- 4. Preguntas útiles para apoyar a los miembros*

¿Cómo son las acciones y aplicaciones del aprendizaje entre las sesiones?

V- ADAPTACIÓN DE CADI

¿Cuáles Elementos Nucleares de CADI deben mantenerse?

¿Cuáles modificaciones potenciales pueden realizarse?

¿Qué prácticas conviene evitar al adaptar el modelo?

I- MÁS ALLÁ DEL EQUIPO: LA COMUNIDAD DE AUTO-DESARROLLO INTEGRAL (“CADI”)

A través de sesenta siglos de historia, se pueden observar muchos ejemplos de grupos que se forman para aprender juntos, decidir juntos, gobernar juntos, jugar juntos y celebrar juntos. También se puede ver cómo, en los momentos críticos para la humanidad, las más importantes transiciones y transformaciones socioculturales generalmente se han logrado cuando un grupo de personas se forma y se compromete a unas metas en común, las cuales incluyen crecer juntos como individuos, en todas sus dimensiones, y desarrollarse a sí mismo como equipo de aprendizaje de alto rendimiento y productividad. Este concepto de comunidad de auto-desarrollo integral se está redescubriendo hoy en día en las organizaciones alrededor del mundo.

- *Más allá del grupo está el equipo y más allá de éste se encuentra la comunidad.*
- *Más allá de la enseñanza está el aprendizaje y más allá de éste se encuentra el aprendizaje experiencial co-participativo,*
- *Más allá de la idoneidad está la delegación y más allá de ésta se encuentra el empoderamiento individual y grupal.*
- *Más allá de tener la razón está la concertación y más allá de ésta se encuentra la sinergia co-evolutiva.*
- *Más allá de la coordinación está la integración y más allá de ésta se encuentra la colaboración co-creadora.*
- *Más allá de la autoridad está el liderazgo y más allá de éste se encuentra la facilitación y la mentoría.*
- *Más allá de la estabilidad está el cambio y más allá de éste se encuentra la transformación.*

¿Qué es la CADI?

La CADI está compuesta por un grupo de personas que acuerdan formar una comunidad de auto-desarrollo integral con el fin de lograr unas metas específicas, tanto personales como profesionales, durante un tiempo determinado y con una metodología específica, con el apoyo de un facilitador-mentor.

¿Cuál es el significado y la importancia de “comunidad”?

En etapas anteriores de nuestra civilización, la palabra, el concepto y la realidad de “comunidad” tenía un significado diferente al actual, uno mucho más mercantilista (Eric Fromm, 1955). Ahora, a nivel mundial, hay un regreso masivo al aspecto de “comunalidad” en una comunidad con el fin de convertirlas en grupos sinérgicos de aprendizaje y desarrollo, dentro de la organización, el barrio, el grupo social y, últimamente, en el Internet e Intranet.

Hace más de treinta años los investigadores (Taylor-Licklider, 1968) comenzaron a postular cómo serían las comunidades del mundo de hoy y concluyeron: “Somos criaturas sociales. Cualquiera que sea el grado de desarrollo tecnológico, utilizaremos todos los medios necesarios y disponibles para unirnos, comunicarnos y formar comunidades.” Sus sucesores concluyeron: “En un futuro cercano, las comunidades consistirán de miembros geográficamente separados, a veces agrupados en pequeñas constelaciones y a veces trabajando solos. Serán comunidades no de localización común sino de intereses comunes (Holeton, 1986).”

La CADI, tanto en lo presencial como en lo virtual, se basa en un regreso a esta nueva comunidad (y la de ataño). La CADI se basa en las definiciones sociológicas de comunidad de Durkheim, Merton y Alinsky, precursores intuitivos del fenómeno social ya conocido como masa crítica del cambio, y en un “Decálogo de Civilización” que afirma que una comunidad requiere los siguientes elementos para ser un eje transformacional, sea en el barrio, en la empresa o en una etnia (Mongoose Technology, 2001).

- **Propósito:** compartir una meta o interés. La comunidad debe prestar una función necesaria o útil para sus miembros.
- **Identificación:** saber quiénes son los participantes y qué hacen, para poder iniciar la construcción de relaciones interpersonales.
- **Reputación:** los integrantes deben tener una reputación basada en sus actividades, participación en la comunidad y en las percepciones expresadas por los participantes.
- **Gobernabilidad:** reglamentar y monitorear, por acuerdo previo, las conductas individuales e interpersonales que regirán dentro de la comunidad, según los valores acordados o declarados.
- **Comunicación:** tener métodos para compartir información e ideas y para interactuar directamente entre dos o más participantes.
- **Sub-Grupos:** poder organizarse en grupos más pequeños, según intereses y tareas en común.
- **Entorno:** interactuar en un espacio sinérgico compartido que es apropiado para las metas y metodologías acordadas.
- **Fronteras:** acordar quién puede pertenecer y quién no, tanto a la comunidad en sí como a sus sub-grupos.
- **Confianza:** los participantes pueden llegar a sentirse seguros, los unos con los otros, y con los facilitadores-mentores de la comunidad.
- **Intercambio:** reconocer el valor del intercambio y tener un sistema de recursos (conocimientos, apoyo, bienes, servicios e ideas) para el bien mutuo.

- **Participación:** tener una identidad, carácter y cultura comunitaria que permite no solamente expresar los pensamientos, sentimientos y preferencias con libertad, seguridad y facilidad, sino también participar en la toma de decisiones y la realización de las acciones. La participación de cada persona no sólo es un derecho sino también una responsabilidad.
- **Historia:** recordar lo que le ha sucedido a la comunidad en su proceso evolutivo, reflexionar sobre ello, aprender de ello y modificar el ser y el hacer individual y colectivo, según dicho aprendizaje.

¿Qué es auto-desarrollo integral?

Para entender lo que significa desglosemos y analicemos cada uno de sus componentes:

- **Auto:** Las reflexiones, decisiones y acciones son generadas por el mismo sistema, de una manera compatible con su etapa de evolución psicosocial.
- **Desarrollo:** Significa “desplegar, extender o soltar lo que está enrollado o encerrado”.
- **Integral:** Se crea una sinergia co-evolutiva entre todas las dimensiones de la experiencia humana (física, emocional, espiritual, cognoscitiva, sociocultural, económica, ecológica, etc.).

El auto-desarrollo integral de cualquier sistema requiere el aprendizaje y desarrollo de cinco procesos (Brenson-Sarmiento, 1994):

- **Auto-Valoración:** el sistema reconoce todas las cualidades y valores inherentes con el fin de lograr una autoestima realista y experimentar el placer de vivir y gozar en el "aquí y ahora", sin que lo impidan las voces del pasado ni el miedo al futuro.
- **Auto-Determinación:** el sistema analiza, evalúa y toma conciencia de todas sus propias realidades y opciones, con los insumos necesarios de otros, y toma sus decisiones basadas en ellas y en las opciones desarrolladas.
- **Acción:** el sistema asume la responsabilidad de planear, ejecutar y evaluar una acción concertada basada en dichas opciones, con la debida consideración del impacto de éstas sobre otras personas y grupos.
- **Adaptabilidad:** el sistema reflexiona sobre los resultados e impactos de sus acciones y desarrolla la flexibilidad, la espontaneidad y la recursividad para auto-corregirse y modificar las acciones con base en dicha reflexión.

- **Asociación:** el sistema crea y optimiza los procesos de interacción entre sus integrantes y con otros sistemas mediante un proceso de comunicación dialógica y una estructura de interdependencia co-evolutiva, participando activamente en la co-creación solidaria de valores grupales y de sistemas sociopolíticos más justos y equitativos.

Si en dado sistema este proceso ocurre de manera aislada, sin la participación tácita o explícita de los demás sistemas más allegados, es poca la duración del cambio y una verdadera transformación no sucede. Este proceso co-evolutivo (Bateson-Mead, 1953) puede “mapearse” así:

Ojo: aquí falta diagrama de Co-evolución

Una intervención puede realizarse en cualquier punto del “mapa” anterior y tener buenos resultados. Sin embargo, nuestra experiencia, y la de muchos otros profesionales en el campo en distintas partes del mundo, ha mostrado que el punto de intervención más disponible, y donde más rápidamente se puede crear una masa crítica de alto impacto en los demás sistemas, es mediante la creación y desarrollo de un equipo como la CADI.

¿Cómo facilita el aprendizaje una CADI?

En nuestra cultura académica y organizacional, tendemos a confundir aprendizaje con la acumulación de información, la asistencia a un curso o la posesión de libros y manuales. Los adultos aprenden más cuando están trabajando con retos reales de su vida, cuando buscan convertir las dificultades en oportunidades y cuando pueden intercambiar, con otros aprendices, una retroalimentación permanente acerca de sus experiencias. El aprendizaje permanente requiere que reconozcamos nuestros propios estilos de pensamiento, de comunicación y de aprendizaje y que conozcamos y valoremos otros estilos, para aprender de nuestras propias experiencias personales y profesionales y de las de los demás.

Una Comisión Especial de las Naciones Unidas sobre la educación del Siglo XXI (DeLors, 1999) concluye, con una asombrosa sencillez tan grande como su profundidad, que para poder ser productivos y realizados, de hecho para poder sobrevivir, necesitamos desarrollar cuatro procesos de aprendizaje:

- aprender a aprender
- aprender a hacer
- aprender a ser
- aprender a convivir.

En la CADI, con su metodología de aprendizaje co-participativa y su énfasis en la relevancia y aplicabilidad de lo aprendido a las realidades vividas de cada uno, los participantes reciben la retroalimentación, las preguntas y el apoyo permanente de sus compañeros y de sus facilitadores-mentores, para lograr estos cuatro procesos de aprendizaje en forma co-evolutiva (individual-grupal-institucional-social).

Las últimas investigaciones han confirmado que los adultos optimizan su aprendizaje cuando existen las siguientes condiciones:

- Los temas son relevantes a necesidades reales y percibidas.
- Se construye el conocimiento sobre los aprendizajes y experiencias anteriores.
- La experiencia aumenta su auto-estima.
- Puede aplicarse inmediatamente su aprendizaje a retos reales y actuales.
- Se puede intercambiar retroalimentación con otros.
- Se puede aprender usando estilos de aprendizaje variados, inteligencias diferentes o múltiples, diversas sensaciones y procesos de pensamiento diferentes.

A pesar de las evidencias tan contundentes de lo anterior, muchos profesionales y organizaciones siguen amarrados a modelos antiguos de procesos puntuales de capacitación que producen nueva información que raras veces es convertida en conocimientos. Además, tendemos a hacer esta capacitación con el 80% de la organización que produce el 20% del cambio – el personal subalterno – en lugar de trabajar con el 20% que produce y facilita el 80% del cambio: el liderazgo. Aun con la última moda de “Coaching”, hemos perdido el recurso más importante en el aprendizaje...el equipo. Al adherirnos al vaivén de las “modas” novedosas, complejas y costosas, generalmente impartidas por un “gurú” de turno, hemos renunciado a la sabiduría de seis mil años de historia, reforzada por los desarrollos de las Nuevas Ciencias (Wheatley et al, 1997) que nos han enseñado que pequeños grupos de líderes-facilitadores representan las masas críticas necesarias para realizar una transformación organizacional.

Ahora con el aumento meteórico del aprendizaje virtual, en una gran mayoría de casos se ha aplicado estas nuevas tecnologías a los antiguos paradigmas y culturas de aprendizaje. El resultado, en lugar de aumentar el aprendizaje a menor costo, sólo ha servido para disminuir el aprendizaje y crear frustración y desmotivación a las personas que creen, equivocadamente, que van a aprender más y mejor mirando y memorizando el contenido de una pantalla, que mirando y memorizando las palabras de una clase magistral o de una página de un libro.

En lugar de tratar de mejorar el proceso de desarrollo organizacional o comunitario con la introducción de aún más modelos de liderazgo, “coaching” y capacitación, nos conviene enfocarnos en el empoderamiento de los aprendices y su responsabilidad para aplicar, de manera consistente, los principios básicos de cualquiera de los modelos.

Para lograrlo, estamos convencidos de la importancia de una mentoría integral con equipos de líderes, un proceso que hemos nombrado: Comunidades de Auto-Desarrollo Integral “CADI”. La CADI, a pesar de sus raíces antiguas, es una metodología basada en los más recientes e innovadores procesos de aprendizaje acción-participativa, pensamiento sistémico y trabajo en equipo. Es una integración, contextualizada por los profesionales de Amauta Internacional, Ltda. al ámbito organizacional y comunitario Latinoamericano, de los principales aportes de:

- Carter McNamara
- Myles Horton
- Reginald Revans
- Bob Dick
- Orlando Fals-Borda
- Peter Senge
- Bernice McCarthy
- Robert K. Greenleaf
- Chip Bell
- Rey Carr
- Margaret Wheatley
- Kazimierz Gozdz
- Fritjof Capra
- M. Scott Peck
- Paulo Freire
- Edgar H. Schein
- M. Scott Peck
- Chris Argyris y otros

¿Cuáles son las vivencias en la CADI?

La CADI facilita que cada uno de los participantes logre sus metas personales y profesionales:

- En la CADI, cada participante trabaja en la realización de sus metas personales en su vida personal y profesional.
- Se apoyan mutuamente, compartiendo su respaldo emocional, experiencias, recursos, retroalimentación, preguntas facilitadoras, sugerencias y los cuestionamientos constructivos.
- Se exigen la responsabilidad personal de cada integrante para consigo mismo y para con el equipo en cuanto a sus acciones y sus aprendizajes.

La CADI facilita el aumento de productividad de cada participante:

- Los obstáculos en nuestra vida y en nuestro trabajo generalmente surgen de la forma en que percibimos las cosas y de los valores (nuestros y los que nos rodean) en la casa, organización, país o etnia.
- En la CADI, cada participante comprende más claramente los parámetros de sus propias percepciones, el valor sinérgico de las percepciones de los demás y, con base en lo anterior, la CADI clarifica y prioriza sus valores compartidos.
- En la CADI, cada participante aumenta su competencia, su aprendizaje, su motivación y su responsabilidad consigo mismo y con los demás. Al hacerlo, aumenta también su productividad (eficiencia, eficacia y efectividad).

La CADI facilita el manejo efectivo del estrés:

- En el mundo de hoy, el estrés cobra muchas víctimas que de otra manera hubieran podido convertirse en personas felices, realizadas y triunfadoras. Existe un común denominador de severas limitaciones de tiempo, energía y recursos para hacer lo que tiene que hacerse. Por ende, muchas personas “se queman” y se vuelven amargadas y aún agresivas.
- En la organización, muchas personas están hastiadas de oír sobre “cambio organizacional”, “calidad” y “capacitación”. Muchas veces, los nuevos programas son recibidos con escepticismo, cinismo o rebeldía.
- En la CADI, los participantes expresan su desacuerdo cuando no creen en los beneficios de un programa nuevo. Este es el mejor punto de partida para volver a la autenticidad, la participación activa y el compromiso.
- El proceso participativo en la CADI facilita el auto-desarrollo del individuo, que incluye la responsabilidad de una adecuada gerencia de sí mismo en las dimensiones física, psíquica, social y espiritual.

La CADI es una verdadera comunidad:

En la CADI se vivencian los elementos necesarios para poder convertirse en un eje transformacional y que, como mencionamos anteriormente, provienen del “Decálogo de Civilización” (Mongoose Technology, 2001):

- **Propósito:** la meta (misión) y los valores nucleares son compartidos por todos y la CADI facilita el aprendizaje de los conocimientos y las destrezas que sus participantes necesitan, y como resultado de este aprendizaje, la implementación de las acciones conducentes al logro de sus metas.
- **Identificación:** la CADI tiene su propia identidad y facilita (y exige) el trabajo en equipo.
- **Reputación:** la CADI recibe mucho reconocimiento por su efectividad, sus logros y el crecimiento personal de cada participante.
- **Gobernabilidad:** hay un acuerdo sobre las normas de auto-disciplina que rigen la operación de la CADI y sobre las consecuencias del incumplimiento de dichas normas.
- **Comunicación:** los participantes adquieren herramientas de comunicación dialógica para compartir información e ideas y para interactuar personal o virtualmente.
- **Sub-Grupos:** con cierta frecuencia se utilizan sub-equipos de trabajo dentro de la CADI, según los objetivos que quieran alcanzar.
- **Entorno:** el papel del facilitador-mentor es el de crear y mantener los espacios y procesos sinérgicos necesarios para lograr las metas acordadas.

- **Fronteras:** los participantes acuerdan desde un principio si la comunidad va a ser cerrada (sin admitir nuevas personas) o abierta (admitir nuevas personas según criterios acordados).
- **Confianza:** el grado de participación, apoyo mutuo y empoderamiento genera un alto grado de confianza entre los miembros de la comunidad.
- **Intercambio:** todos aceptan y siguen el modelo de la “Olla Comunitaria”: todos dan y todos sacan.
- **Participación:** prima el empoderamiento personal y la responsabilidad que tiene cada uno sobre sus propios pensamientos, sentimientos y acciones, y sobre su impacto sobre los demás.
- **Historia:** permanentemente se monitorea, en el equipo, el peregrinaje de cada uno y de la comunidad, y se documenta para el aprendizaje organizacional y de otras CADI.

¿Qué tipos de CADI se pueden formar?

Como se mencionó anteriormente una CADI está compuesta por un grupo de personas o líderes que acuerdan formar una comunidad de auto-desarrollo integral con el fin de lograr unas metas específicas, tanto personales como profesionales, durante un tiempo determinado y con una metodología específica, con el apoyo de un facilitador-mentor.

Dependiendo de los objetivos y metas de sus integrantes, la CADI puede ser de diferentes tipos y se puede formar orientada a fortalecer diversos aspectos:

- **CADI con énfasis en Mentoría:** los miembros se reúnen para alcanzar cada uno objetivos específicos e individuales, relacionados con una necesidad, problema, reto, meta o dificultad que sea de su vida actual y real, laboral o personal.
- **CADI con énfasis Formación:** los miembros utilizan este tipo de CADI para aprender un tema o destreza que es necesaria y común a todos sus integrantes. Existen dos tipos de CADI para formación:
 - **CADI de formación auto-dirigida:** los mismos miembros seleccionan el tema o destreza que ellos planean aprender y la forma como lo harán, dado que es algo común a todos ellos y que consideran pueden aprender y desarrollar de una forma más productiva estando en una CADI.
 - **CADI para enriquecimiento de un programa de formación:** usado por facilitadores de aprendizaje que desean que sus formandos profundicen y enriquezcan el aprendizaje de un curso o taller. Usualmente, los participantes

pasan de su taller de formación a las sesiones de CADI como parte del proceso de aprendizaje.

Al mismo tiempo, los anteriores tipos de CADI se pueden realizar “cara-a-cara” cuando todos los miembros se encuentran en el mismo salón y “virtualmente” cuando todos los miembros participan y se reúnen utilizando diferentes medios de telecomunicación.

¿Qué no es una CADI?

- La CADI no es grupo de discusión: las sesiones de CADI se orientan hacia las metas de cada uno de los miembros y es hacia este objetivo de trabajo que se enfocan.
- La CADI no son seminarios ni talleres: se considera que cada miembro de una CADI es un experto y, como tal, durante su tiempo asignado en la comunidad lidera el grupo para recibir el apoyo que necesita.
- La CADI no son sesiones de terapia: los miembros de una CADI se apoyan unos a otros para hacer algo acerca de un asunto o dificultad específica en su vida o trabajo o para aprender sobre un tema o habilidad en especial, mas no se dedican al análisis o trabajo acerca de los problemas de personalidad o estilo de vida de los miembros.
- La CADI no es un círculo de calidad: los miembros de una CADI proveen mucho más que recomendaciones acerca de las dificultades. Cada miembro está a cargo de implementar recomendaciones en su sitio de trabajo y de aprender de éstas al mismo tiempo.

¿Cómo apoya el proceso CADI a las organizaciones?

En el ámbito laboral y profesional, la CADI satisface las siguientes necesidades organizacionales:

- Fortalecimiento de las destrezas de liderazgo.
- Optimiza el proceso de trabajo en equipo.
- Crea, rápidamente, una cultura de trabajo en equipo en todo el sistema.
- Crea importantes ahorros para la empresa porque los colaboradores aprenden a ayudarse mutuamente mientras trabajan en los retos reales de la organización y sus clientes.
- Los participantes aprenden competencias y destrezas en resolución de conflicto, reflexión-acción, mentoría, facilitación, toma de decisiones, comunicación dialógica, intervención estratégica, empoderamiento lingüístico, entre otros.
- Hay aprendizaje enriquecido y relevante alrededor de un tema o destreza consensuado mientras los participantes aplican nuevos aprendizajes e intercambian retroalimentación alrededor de estas experiencias.
- El componente virtual de la CADI utiliza las metodologías más innovadoras y el software de última generación para complementar los procesos presenciales y lograr un óptimo aprendizaje, una efectiva mentoría y un productivo trabajo colaborativo con una inversión muy inferior a los métodos tradicionales menos efectivos.

- La CADI puede convertirse rápidamente en un núcleo de aprendizaje organizacional. Con sus competencias básicas de comunicación dialógica y sinérgica, inteligencia colectiva sostenible y arquitectura para el aprendizaje (Gozdz, 1996), se convierte en el modelo de las posibilidades para otros equipos y para toda la organización.
- La CADI se convierte en una masa crítica transformacional de cultura organizacional.
- Los participantes cuentan con el tiempo y el espacio para hacer un alto en el camino y reflexionar y para luego emprender acciones de mejoramiento.

¿Cuándo puede ser útil una CADI?

La CADI es un proceso muy efectivo y potente que puede servir como programa independiente o como parte integrada con otros procesos, para enriquecer y profundizar el aprendizaje y el auto-desarrollo integral. Las metodologías en las cuales está basada la CADI se usan alrededor del mundo para programas de desarrollo personal, profesional, organizacional y comunitario. Es especialmente efectiva en:

- programas de desarrollo personal.
- aprendizaje organizacional.
- desarrollo comunitario.
- programas de desarrollo profesional.
- programas de educación a distancia.
- mentoría virtual.
- aprendizaje experiencial, para convertir información en experiencias y sabiduría.
- laboratorios de aprendizaje.
- formación de redes orientadas a resultados de larga duración.
- equipos gerenciales.
- procesos de “peer-coaching” para enfrentar los retos en el trabajo y en la comunidad.
- formación de facilitadores.
- formación de mentores.
- formación de redes.
- formación de facilitadores de aprendizaje, para profundizar y aplicar lo aprendido en cursos y talleres puntuales.
- formación de gerentes, líderes y supervisores.
- aprendizaje auto-dirigido.
- gestión del conocimiento.
- compartir materiales y experiencias prácticos y de actualidad.
- apoyo mutuo en los procesos de cambio individual y organizacional.
- diseño de proyectos.
- programas de manejo de crisis y duelo.
- programas de transformación cultural.
- programas de manejo de situaciones traumáticas como violencia, desplazados, etc.

II- FUNCIONAMIENTO DE LA CADI

¿Cómo funciona la CADI?

La CADI se basa en una metodología nueva e innovadora, basada en los preceptos de aprendizaje co-participativo, pensamiento sistémico y auto-desarrollo integral co-evolutivo. El proceso y las metodologías de la CADI pueden adaptarse a muchos objetivos diferentes y con distintos niveles organizacionales aunque su mayor efectividad, a nivel organizacional, se logra con grupos de líderes de distintos procesos. El proceso ha sido muy exitoso y rápidamente reconocido mundialmente por su sencillez y su efectividad para facilitar aprendizaje y transformación cultural en mucho menos tiempo (e inversión de recursos) que con otras metodologías.

Hoy en día, como nunca en nuestra historia, hay una proliferación de libros, talleres y diplomados acerca del desarrollo de liderazgo. Cada uno resalta una nueva perspectiva del tema de liderazgo, generalmente ofreciendo unas recetas mágicas de características o comportamientos necesarios. Cualquiera que sea el modelo o la perspectiva escogida, el éxito de cualquier programa de desarrollo de liderazgo depende de un proceso de participación proactivo y auténtico de los líderes en determinar las acciones y luego reflexionar sobre ellas, más una adecuada implementación y seguimiento. La efectividad de la CADI no está limitada a ciertos modelos de desarrollo organizacional pero si requiere un compromiso organizacional con su metodología co-participativa de aprendizaje y acciones.

La CADI está diseñada para aquellos colaboradores que tengan la responsabilidad primaria de liderar cualquier proyecto o proceso que conlleva retos difíciles. La CADI guía a sus participantes en el desarrollo de las competencias acordadas, contextualizadas a sus propias necesidades y naturaleza organizacional y cultural. Los participantes asumen la responsabilidad de su propio desarrollo y apoyan a los demás participantes en el mismo proceso.

A la vez, todos son responsables de la evolución de su propia CADI según los siguientes parámetros (Brenson-Orduz, 1996):

- **FUNDAMENTACIÓN (Un Equipo Embrión):** La CADI se conforma y se orienta al proceso de hacerse equipo y establece sus fronteras provisionales. Puede existir un gran entusiasmo, compromiso ciego u optimismo ignorante, mientras un facilitador-mentor la ayuda a plantear sus objetivos y normas. También puede existir escepticismo. En esta etapa inicial el Facilitador-Mentor puede ser directivo y protagónico mientras surge un líder interno.
- **INCERTIDUMBRE (Un Equipo Enfrentado):** Surgen confrontaciones y conflictos de roles y estilos. Generalmente surgen el manipuleo y las luchas de poder, de liderazgo, de control y de influencia. Se puede generar mucha frustración, estrés, desilusión y pesimismo acerca del futuro del equipo en esta etapa y es el punto en que

una comunidad puede decidir no seguir. El Facilitador-Mentor es clave en esta etapa para facilitar que el equipo resuelva sus conflictos, ensaye nuevas formas de relacionarse y haga los ajustes necesarios, mientras ayuda a los individuos a ver nuevas opciones y a coordinar las labores del equipo.

- **VALORACIÓN (Un Equipo Enfilado):** Resueltos los conflictos, se logran los primeros éxitos con los nuevos procesos sinérgicos, y se comienza a valorar éstos. Hay optimismo realista y un mayor sentido de pertenencia y de compromiso a los nuevos procesos. Puede haber subgrupos fuertes mientras un líder interno mantiene al equipo orientado. El Facilitador-Mentor es menos protagónico y generalmente su papel es de monitoría.
- **EFICIENCIA (El Equipo Eficiente):** La CADI logra aumentar su productividad en la medida en que se optimizan los procesos sinérgicos y el crecimiento personal. Los integrantes comienzan a compartir las tareas de liderazgo. También el equipo puede aislarse o tratar de competir con otros equipos en este momento. El Facilitador-Mentor asume un papel asesor de poco protagonismo.
- **TRANSFORMACIÓN (Un Equipo Eficaz):** El equipo puede llegar a ser semi-autónomo o de auto-gestión, debido a la nueva eficacia y, con ella, la necesidad de lograr trascendencia apoyando a otros equipos. También puede existir la necesidad de adaptarse a cambios en el entorno, reorganizarse o terminar. En esta etapa el Facilitador-Mentor sigue con un papel asesor y de retroalimentador de proceso.

El desarrollo de la CADI depende del aprendizaje y la utilización de las siguientes competencias, según la etapa de evolución de la CADI:

- **Comunicación Dialógica:** Una comunicación proactiva y dialógica lubrica las “ruedas dentadas” de cualquier proceso sinérgico y trabajo en equipo. Requiere el reconocimiento y valoración de cada uno como persona, de su percepción de la realidad y de sus opiniones.
- **Compromiso Compartido:** Acordar, contraer y cumplir obligaciones con el equipo (valores, misión, estrategias, procesos, etc.) y con los demás. Es el proceso de “prometer+con”.
- **Confianza:** La confianza no “se da” sino es una co-creación entre los miembros del equipo. Sucede cuando una persona decide confiar en otra y esta tiene conductas dignas de confianza. Requiere una serie de pequeñas decisiones y acciones, a través del tiempo, en las que cada uno da prioridad a las virtudes de compasión, justicia y bienestar colectivo, por encima de la satisfacción de una necesidad personal. La confianza es el inevitable residuo de los compromisos cumplidos.
- **Sentido de Pertenencia:** Los participantes se valoran a sí mismos como elementos esenciales dentro de la comunidad en cuanto a sus decisiones, actividades y resultados. Requiere una percepción (auto-imagen) positiva y realista de sí mismo dentro del equipo y una valoración (auto-estima) de lo percibido.
- **Flexibilidad:** El grado de creatividad, espontaneidad e innovación necesario para facilitar los procesos de sinergia. Dicha flexibilidad debe manifestarse tanto a nivel

perceptual (apertura a otras ideas y percepciones sobre la misma realidad externa) como a nivel conductual (las opciones disponibles para la acción).

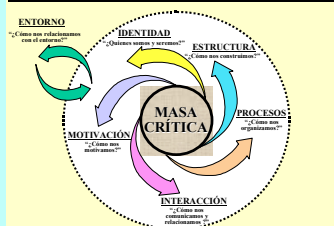
- **Sinergia de Talentos:** Proceso de integración sinérgica de talentos y destrezas individuales, incluyendo las de liderazgo, para el óptimo desarrollo y manejo de las estrategias necesarias para lograr los objetivos.

La CADI es (o debe ser) parte integral de un proceso de transformación organizacional. Esta transformación requiere, por su parte, el desarrollo integral y equilibrado de sus subsistemas (Brenson, Rodas y Sarmiento, 2001):



LOS COMPONENTES

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL:



- ◆ **IDENTIDAD:** misión actualizada y visión futura internalizada, basadas en valores corporativos compartidos.
- ◆ **ESTRUCTURA:** gerencia integral, liderazgo apropiado y estructura sinérgica.
- ◆ **MOTIVACIÓN:** necesidad sentida, compensación y reconocimiento.
- ◆ **PROCESOS:** acciones y metas estratégicas, competencias relevantes, seguimiento mentor y recursos.
- ◆ **INTERACCIÓN:** comunicación dialógica, trabajo en equipo y participación alineada.
- ◆ **ENTORNO:** responsabilidad social corporativa y aprendizaje organizacional.

¿Cómo se empieza a construir una CADI?

La CADI no es un programa “enlatado” ni una receta mágica para todos los males organizacionales. Es un proceso cuyo diseño depende de la naturaleza del equipo y de los objetivos deseados por sus participantes y por la organización. El diseño del proceso CADI siempre se realiza conjuntamente con los que van a formar parte de él.

La CADI se inicia, como cualquier grupo, como una asociación formal o informal de personas con una necesidad en común que quieren y pueden satisfacer en equipo. Algunos autores se refieren a esta etapa como la “seudo-comunidad” (Peck, 1993) por su carácter netamente mercantilista.

Rápidamente, mediante las metodologías utilizadas, se pasa a la etapa de descubrir su comunalidad más allá de la necesidad compartida y el beneficio mutuo de compartir recursos de toda índole. En esta etapa puede haber momentos de caos mientras los antiguos paradigmas ceden ante el impacto de las nuevas experiencias y los nuevos aprendizajes.

Finalmente, se llega a la etapa de la valoración de la diversidad por su poder sinérgico y la optimización de su capacidad de aprender y actuar productivamente a nivel individual y grupal. Esta es la “verdadera” comunidad que rápidamente genera no solamente una alta productividad sino también una masa crítica de transformación cultural.

Una CADI puede durar desde seis meses hasta dos años o más, dependiendo del tiempo que los miembros deseen continuar apoyándose unos a otros. El “patrocinador” de la CADI (por ejemplo la persona u organización que apoya la reunión de los participantes) puede

comprometerse a apoyar la CADI por un tiempo específico, por ejemplo, los primeros seis meses.

¿Cuáles son los componentes de un programa de CADI?

El ciclo de funcionamiento de la CADI, independientemente del tipo que se trate, incluye las siguientes fases:

1. Diseño del programa y Convocatoria:

Dependiendo del tipo de CADI y el contexto donde se va a desarrollar, es importante convocar a quienes van a formar parte de la comunidad, contar con su participación abierta y diseñar el tipo de programa en el que participarán. Así mismo, y por tratarse de una comunidad donde cada participante es responsable de su aprendizaje y auto-desarrollo y de apoyar a otros en su propio proceso, es importante contar con el compromiso abierto y explícito de los participantes antes de comenzar.

2. Taller preparatorio: el inicio “oficial” de la CADI:

El facilitador-mentor forma a los miembros acerca del proceso de CADI y los roles del facilitador-mentor y de los miembros. Cada integrante se presenta a los demás y definen sus acuerdos de funcionamiento (normas, frecuencia de reuniones, lugar de reunión, etc.) y sus compromisos para con su comunidad.

3. Sesiones de CADI:

Los miembros por lo general se reúnen al menos una vez al mes. Las sesiones pueden durar entre dos y media y cuatro horas, siempre y cuando cada miembro tenga entre 20 y 30 minutos en cada sesión. Los horarios y sitios para llevar a cabo las sesiones son usualmente determinados por los miembros.

4. Entre Sesiones de CADI

Los miembros establecen las acciones que realizarán, entre una sesión y otra, para lograr sus objetivos. Diligencian el Formato de Planeación Personal para preparar a fondo su participación en la siguiente sesión. Los miembros de la CADI pueden decidir llamarse unos a otros para apoyarse.

5. Sesión Final de CADI

Los miembros seleccionan su propio proceso para cerrar su CADI. Algunos miembros pueden elegir el continuar en otras CADI.

6. Evaluaciones de CADI

Los miembros evalúan sus sesiones de CADI al final de cada una de ellas. Bajo circunstancias normales (usualmente cada tres reuniones), los miembros evalúan el proceso de su CADI, los resultados y la facilitación. El facilitador-mentor coordina las evaluaciones.

¿Cómo se conduce el Taller preparatorio?

La primera reunión de la CADI es el Taller Preparatorio. El Facilitador-Mentor se reúne con la nueva comunidad (y no solamente su representante o jefe) antes de cualquier compromiso, con el fin de evaluar, conjuntamente, las necesidades de crecimiento personal y profesional de cada uno, la evolución actual y deseada del equipo, las expectativas del grupo y para acordar diferentes elementos que se pueden resumir en los siguientes objetivos:

- Identificar el tipo de CADI que se formará: abierta o cerrada.
- Dar a los miembros una aproximación al proceso de la CADI, incluyendo los roles de los miembros y del facilitador-mentor.
- Dar a los miembros una aproximación del proceso de evaluación.
- Facilitar que los participantes se conozcan e integren unos con otros.
- Facilitar el acuerdo sobre metodología, exigencias del programa y los lineamientos que permitirán maximizar las experiencias de los miembros de la CADI en las sesiones: ANCA (Acuerdos sobre Normas de Convivencia y Aprendizaje).
- Facilitar que los miembros comiencen el proceso de determinar temas, contenidos y los objetivos de auto-desarrollo y aprendizaje que tendrán en la CADI.
- Establecer de común acuerdo la duración e intensidad horaria, tanto presencial como virtual de las sesiones de CADI, así como las fechas y lugares para las reuniones posteriores.

Uno de los acuerdos principales durante el taller preparatorio es el del ANCA que la CADI seguirá a lo largo de su programa y durante el desarrollo de cada una de sus sesiones. Las siguientes normas de convivencia son usadas por lo común en las CADIs, aunque cada CADI debe revisar y acordar su propio conjunto de normas, según su necesidad:

- Comenzar y terminar a tiempo las sesiones.
- Asistir puntualmente a las sesiones en las horas acordadas y permanecer en ellas, sin interrupciones, durante el tiempo acordado.
- Asegurar la confidencialidad de lo que se comparta entre los miembros.
- Mantener el proceso de la sesión enfocado.
- Manejar el tiempo asignado a cada miembro.
- Apoyar a los miembros de CADI de la forma como a cada uno le gustaría ser apoyado.
- Aportar las propias ideas y escuchar, sin interrumpir, las ideas de quien está hablando.
- Llamar al facilitador-mentor si no vas a asistir a la próxima sesión.

¿En qué consisten las sesiones de CADI para Mentoría?

Tal como lo planteamos en el capítulo anterior, una CADI orientada a Mentoría es usada para apoyar a los miembros a lograr su propio objetivo, el cual ellos mismos seleccionan y puede relacionarse con un problema, necesidad, reto, o dificultad que tienen en el

momento, cualquiera que este sea. Vamos ahora a revisar el esquema que se puede seguir para llevar a cabo las sesiones de este tipo de CADI.

La duración de la sesión depende de lo que los miembros y el facilitador-mentor hayan acordado. Idealmente, cada miembro tiene asignado 30 minutos en cada sesión para lograr el apoyo de los otros miembros.

1. Apertura:

- El Facilitador-Mentor da la bienvenida a los participantes y hace los anuncios administrativos o logísticos necesarios.
- Lectura del ANCA.
- Repaso de los lineamientos sobre cómo dar y recibir apoyo de los miembros.

2. Preparación

- Revisar la agenda.
- Revisar el Formato de Planeación Personal de la Sesión: el facilitador-mentor da un breve espacio de tiempo para que cada miembro haga los ajustes finales a su formato.
- Dar a conocer el objetivo de cada miembro: cada miembro expone brevemente el tema que quiere trabajar durante la sesión.
- Negociar los tiempos asignados para cada uno de los miembros.

3. Intercambio de Materiales

- Los miembros intercambian los materiales que han traído para la sesión, según los requerimientos dados en la sesión anterior.
- El facilitador-mentor también puede traer y compartir materiales.
- Cada miembro decide cuáles materiales necesita y cómo los usará.

4. Rondas de Mentoría para cada Miembro

- La duración del tiempo asignado depende de la agenda de cada uno de los miembros y el enfoque que quiera darle. Cada miembro debe tener al menos 20 minutos de tiempo asignado.
- Cada miembro hace uso de su tiempo asignado para obtener el apoyo de sus compañeros bajo el siguiente esquema:
 - a) Reporte o clarificación de acciones, aprendizajes y metas (5-10 minutos). A medida que los miembros adquieren práctica, demoran menos tiempo en esta fase.
 - Reporte de acciones y aprendizajes desde la última sesión.
 - Reporte o clarificación de metas y apoyo que espera de durante la sesión, haciendo referencia al formato de planeación personal previamente elaborado.
 - Quién presenta se apoya en los lineamientos para recibir ayuda.
 - b) Recibir ayuda (10-20 minutos). A medida que los miembros adquieren práctica, demoran más tiempo en esta fase.
 - Quien está presentando recibe ayuda de otros miembros, para alcanzar su meta de la sesión.

- El facilitador-mentor monitorea el proceso y hace preguntas.
- Los miembros se apoyan en los lineamientos para ofrecer ayuda.
- c) Identificar el nuevo aprendizaje y próximas acciones (5 minutos finales del tiempo asignado).
 - Quien presenta identifica nuevas acciones a desarrollar antes de la próxima sesión.
 - Las acciones deben seguir los lineamientos dados en la guía correspondiente a establecimiento de acciones y objetivos.

5. Evaluación de Resultados de Cada Miembro

- Cada miembro completa de manera individual el Formato de Evaluación Personal de la Sesión.
- Los participantes comparten la primera parte de su formato de evaluación y el facilitador-mentor registra las acciones y compromisos para la próxima sesión en el Formato de Registro de Metas y Acciones de los Miembros de CADI.
- Los miembros anuncian si necesitan algún material para la próxima sesión.
- Cada participante comparte que podría haber hecho para tener un mayor provecho de la sesión.

6. Evaluación del Proceso de la Sesión y Cierre

- Los participantes y el Facilitador-Mentor evalúan el proceso de la sesión, siguiendo el formato de Evaluación Sesión CADI. En este punto, los miembros tienen en cuenta la segunda parte del formato de evaluación personal que ya han diligenciado.
- Verificación de horario y sitio de reunión para la próxima sesión.

¿En qué consisten las sesiones de CADI para formación auto-dirigida?

En este tipo de sesiones los miembros de CADI eligen el tema o destreza o habilidad que quieren aprender y cómo lo van a aprender.

Los beneficios de este tipo de CADI son:

- La formación auto-dirigida es una habilidad crítica para la exitosa vida laboral: quienes aprenden de una manera auto-dirigida saben como planear y aplicar su propio aprendizaje. Esta habilidad es crítica para apoyar el aprendizaje continuo que se necesita para tener éxito en la vida y el trabajo.
- Es una metodología muy útil para organizar el aprendizaje de una comunidad que está siguiendo un programa de formación a distancia: la educación a distancia está convirtiéndose en un método ampliamente utilizado para realizar entrenamiento y compartir materiales de diversos tipos. Desafortunadamente, los formandos por lo general quedan solos y a la deriva para organizar sus propias comunidades de aprendizaje en sus lugares de origen, por lo general remotos. Una CADI de formación auto-dirigida es muy sencilla de organizar y puede ser una herramienta poderosa para profundizar y enriquecer el aprendizaje en programas de educación a distancia.

- Formación a bajo costo: muy poca consultoría, herramientas o materiales son utilizados. La formación es llevada a cabo por los mismos formandos que están altamente motivados y son auto-dirigidos y buscan diversas herramientas para lograr sus objetivos es sitios a su alcance, como Internet, a muy bajo costo.
- Formación de fácil acceso: este tipo de CADI se adecua mucho a formandos con recursos financieros limitados o que están ubicados en lugares distantes de los centros de formación o entrenamiento.
- Se producen programas de formación altamente enfocados y prácticos: en este tipo de CADI los miembros aplican el aprendizaje, los materiales y herramientas, teniendo un mejoramiento y profundidad en los resultados de sus aplicaciones.
- Los formandos desarrollan una red de compañeros en formación: la CADI apoya directamente a sus miembros para que aprendan unos de otros, lo cual es altamente efectivo y productivo para los participantes.

Es importante tener en cuenta los siguientes criterios para organizar una CADI para formación auto-dirigida:

- Todos los miembros de la CADI deben estar interesados en aprender el mismo tema, destreza o habilidad.
- Todos los miembros deben estar altamente motivados y tener seguridad en su propia habilidad para planear y poner en práctica su propio aprendizaje.
- Los formandos deben valorar el aprendizaje a través de la experiencia y la continuada retroalimentación.
- Es importante asegurar que exista diversidad entre los miembros de la CADI mezclando apropiadamente género, tipos de misión, años de experiencia, estilos de aprendizaje y de comunicación, etc.
- Los miembros y el facilitador-mentor deben estar en capacidad de proveer información básica y materiales o herramientas relacionadas con el tema o habilidad que desean aprender los participantes de la CADI.
- Los miembros deben desarrollar su propio plan de aprendizaje y formación auto-dirigido, al iniciar la vida de la CADI.
- Los miembros pueden escoger la periodicidad con la cual se van a reunir y cuando se van a reunir. Deben tener por lo menos seis sesiones.

Las sesiones de este tipo de CADI se basan en el esquema de la CADI para Mentoría, teniendo en cuenta los siguientes ajustes en el proceso:

- Proveer materiales de formación a los miembros de CADI antes del taller preparatorio.
- Incluir, en cada sesión, media a una hora de discusión abierta acerca del tema a trabajar, justo antes de que cada miembro tenga su tiempo asignado. Es importante anotar que para esta parte puede hacerse también una exposición por parte de un miembro, mostrar un video, etc.
- Justo después de terminar la discusión sobre el tema del día, se pasa a los tiempos asignados para cada miembro. Durante el tiempo asignado, cada presentador trabaja el siguiente esquema contestando estas preguntas:

- a) ¿Cómo he aplicado el aprendizaje de la sesión anterior? ¿Qué dificultades he tenido en la aplicación? ¿Qué he aprendido en el proceso de llevar el aprendizaje a la práctica?
- b) ¿Qué he aprendido acerca del tema de nuestra sesión del día de hoy?
- c) ¿Cómo voy a aplicar este nuevo aprendizaje antes de la próxima sesión?
- d) ¿Cómo voy a saber que he tenido éxito en esta aplicación? ¿Qué espero obtener?
- e) ¿Cuál ayuda o soporte de mis compañeros de CADI necesito en el proceso de aplicación?

Es importante que el proceso completo de CADI se aplique continuamente, incluyendo que cada participante llene su formato de planeación previa a la sesión, que se respeten los tiempos asignados para cada formando, que cada uno haga aplicaciones entre las sesiones y por último, realizar las evaluaciones al final de cada sesión.

¿En qué consisten las sesiones de CADI para enriquecimiento de un programa de formación?

En este tipo de CADI el facilitador de aprendizaje ha llevado a cabo previamente el curso o taller y posteriormente utiliza el proceso de CADI para profundizar y enriquecer el aprendizaje de los formandos.

Los beneficios de este tipo de CADI son:

- La mayoría de los programas puntuales de entrenamiento no cumplen con los principios de aprendizaje para adultos, la CADI de enriquecimiento ayuda a estos programas a cumplir con estos principios: los adultos aprenden mejor cuando ellos realmente aplican la información y materiales a sus vidas y trabajos y cuando reciben continuada retroalimentación sobre la aplicación de sus experiencias. Una CADI de enriquecimiento de formación puede ser acoplada con una formación tradicional para enriquecer y profundizar en aprendizaje.
- Formación a bajo costo: muy poca consultoría, herramientas o materiales son utilizados. La formación es llevada a cabo por los mismos formandos que están altamente motivados y son auto-dirigidos y buscan diversas herramientas para lograr sus objetivos es sitios a su alcance, como Internet, a muy bajo costo.
- Los formandos desarrollan una red de compañeros en formación: la CADI apoya directamente a sus miembros para que aprendan unos de otros, lo cual es altamente efectivo y productivo para los participantes, a la vez que es un método no muy utilizado hasta el momento.

Es importante tener en cuenta los siguientes criterios para organizar una CADI para formación auto-dirigida:

- Todos los miembros de la CADI deben estar interesados en aprender el mismo tema, destreza o habilidad, lo cual es muy probable puesto que han participado de un curso o taller anterior sobre el cual trabajarán en la CADI.
- Los formandos deben valorar el aprendizaje a través de la experiencia y la continuada retroalimentación. Cabe anotar que los formandos tradicionales a menudo están mucho más acostumbrados a una forma de aprendizaje pasiva (escuchar conferencias, tomar notas, etc.) que a una forma más proactiva como la que se usa en la CADI. Por lo tanto, los formandos deben ser apoyados lo más posible para que tomen parte activa en la CADI.
- Puede considerarse el ofrecer el programa de este tipo de CADI de una manera voluntaria, es decir, los formandos pueden incorporarse a la CADI si ellos lo deciden. Esto solo aplica cuando la CADI no es un elemento obligatorio de una formación para obtener un grado académico, por ejemplo.
- Es importante asegurar que exista diversidad entre los miembros de la CADI mezclando apropiadamente género, tipos de misión, años de experiencia, estilos de aprendizaje y de comunicación, etc.
- El número de sesiones y el lugar para su realización debe ser determinado por el facilitador-mentor teniendo en cuenta que la CADI debe reunirse por lo menos seis veces.
- Se recomienda evitar programar las sesiones de CADI al final de un día de curso o conferencias. Una recomendación en cuanto a como mezclar curso-taller con sesiones de CADI, en el mismo día, es la siguiente: comenzar el día con una corta conferencia, luego una sesión de CADI, luego almuerzo, luego otra corta conferencia y terminar el día con una sesión de CADI.
- Cuando se trabaje con programas que requieren certificaciones o graduaciones, puede considerarse que al final de cada sesión de CADI los participantes entreguen al facilitador-mentor sus formatos de planeación de la sesión a sí como sus evaluaciones de la misma.
- Asegurarse que los materiales e información del curso o taller estén integrados con el proceso de la CADI, por ejemplo, haciendo que el facilitador de aprendizaje de los talleres mencione las sesiones de CADI y como los miembros pueden usar sus tiempos asignados y relacionarlos con los conocimientos y habilidades aprendidos durante el taller. Es importante asegurarse que el facilitador de aprendizaje conoce acerca de CADI y su uso y aplicación a lo largo del programa de formación.
- Ofrecer claros lineamientos acerca de lo que los formandos harán en su CADI comparado contra lo que harán en sus cursos o talleres, etc.

Las sesiones de este tipo de CADI se basan en el esquema de la CADI para Mentoría, teniendo en cuenta los siguientes ajustes en el proceso:

- Facilitar la CADI de enriquecimiento lo más cerca del cierre o de la última sesión realizada del curso o taller.
- Durante el tiempo asignado, cada presentador trabaja el siguiente esquema contestando estas preguntas:

- a) ¿Cómo he aplicado el aprendizaje de la sesión anterior? ¿Qué dificultades he tenido en la aplicación? ¿Qué he aprendido en el proceso de llevar el aprendizaje a la práctica?
- b) ¿Qué he aprendido de la última formación presencial recibida?
- c) ¿Cómo voy a aplicar este nuevo aprendizaje antes de la próxima sesión?
- d) ¿Cómo voy a saber que he tenido éxito en esta aplicación? ¿Qué espero obtener?
- e) ¿Cuál ayuda o soporte de mis compañeros de CADI necesito en el proceso de aplicación?

Es importante que el proceso completo de CADI se aplique continuamente, incluyendo que cada participante llene su formato de planeación previa a la sesión, que se respeten los tiempos asignados para cada formando, que cada uno haga aplicaciones entre las sesiones y por último, realizar las evaluaciones al final de cada sesión.

¿Cómo es la sesión final de una CADI?

- Una CADI puede durar de seis meses hasta dos o más años.
- Es importante que luego de seis meses de existencia de la CADI, el facilitador-mentor oriente al grupo hacia una renovación de su compromiso para seguir adelante. Las políticas en cuanto a la renovación y continuación de una CADI dependen por una parte de la organización que apoya el programa y por otra de los resultados del proceso.
- La experiencia en una CADI puede ser intensa y muy íntima para los miembros de la misma. En la última sesión, es importante para los miembros compartir acerca de lo que ha significado llegar hasta ese punto de cierre y enfocarse para decidir como continuarán hacia el futuro. Las opciones hacia el futuro pueden incluir que los miembros se comprometan a verse periódicamente bajo otra forma de reunión o reunirse de manera que auto-faciliten sus propias sesiones, por ejemplo.
- Por último, es importante contar con algún tipo de celebración para los miembros al cierre, de manera que se les dé un reconocimiento. Son los miembros quienes están llamados a elegir la forma en que desean tener esta celebración.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de la CADI?

Es importante que el proceso de CADI sea frecuentemente evaluado, esto asegura el mejoramiento continuo para los patrocinadores del programa, los facilitadores-mentores y para los miembros; estos últimos, al evaluar continuamente el proceso y sus resultados, aprenden de sus propias experiencias en su CADI.

Como parte del proceso de evaluación cada uno de los participantes diligencia su formato de evaluación personal de la sesión de CADI, al término de cada una de ellas, y el facilitador-mentor estará a cargo de moderar la conversación en donde cada participante concrete sus compromisos para la próxima sesión. Además, el facilitador llevará el registro de metas y acciones de cada participante para facilitar el seguimiento, utilizando el formato

asignado. El llevar este registro de logros y acciones entre una y otra sesión, ayuda a cada uno de los miembros a tomar conciencia del progreso y desarrollo que tanto él como los demás miembros tienen. Por último, entre todos los miembros diligenciarán el formato de evaluación del proceso de la sesión de CADI al finalizar cada una de ellas.

Adicionalmente es importante que se realice un proceso periódico de evaluación del programa (cada tres meses) utilizando instrumentos que el patrocinador y el facilitador-mentor pueden diseñar o que pueden adaptar de otras experiencias similares.

(Nota: pendiente desarrollo de herramienta evaluación).

FORMATO DE EVALUACIÓN PERSONAL SESIÓN CADI

Aprendizajes de la sesión:

1. ¿Cuáles han sido mis principales logros y aprendizajes durante esta sesión?
2. ¿Cuáles acciones, dirigidas al cumplimiento de mi objetivo, trabajaré antes de la próxima sesión de mi CADI?
3. ¿Cuáles conductas concretas, observables y medibles me comprometo a realizar, antes de la próxima sesión y para lograr el plan de acción que me he trazado?
4. ¿Qué soporte o apoyo requiero de mis compañeros de CADI durante este tiempo hasta nuestra próxima sesión?

Evaluación de la sesión:

1. ¿Qué fue lo que más me sirvió de esta sesión?
2. ¿Qué fue lo que menos me sirvió de esta sesión?
3. ¿Qué podría haber hecho yo para que esta sesión hubiera sido mucho más productiva para mí?

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL PROCESO
DE LA SESIÓN DE LA CADI

CADI: _____

Fecha: _____

Facilitador-Mentor: _____

Asistencia a la sesión:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

Aspectos Positivos:

Aspectos a Superar:

Lo que haremos como CADI para superarlos:

Retroalimentación de parte de los participantes al Facilitador-Mentor:

III- EL FACILITADOR-MENTOR DE CADI

¿Cuáles son las metas del Facilitador-Mentor de CADI?

El facilitador-mentor de la CADI crea los espacios y los procesos sinérgicos necesarios para el auto-desarrollo integral de los miembros y de la CADI. Apoya a los participantes en su proceso de:

1. Facilitar brindar apoyo a otros miembros: que los miembros se brinden la retroalimentación apropiada, para proporcionar el aprendizaje y el crecimiento personal y profesional de cada uno.
2. Facilitar el recibir apoyo para sí mismos: que cada uno gerencia su tiempo y utilice diferentes herramientas para lograr que sus compañeros lo apoyen en el logro de sus metas y objetivos.
3. Clarificar y enfocar el proceso de la CADI.
4. Asumir la responsabilidad sobre los tres puntos anteriores: la responsabilidad de facilitar el brindar apoyo, facilitar el recibir apoyo y enfocar el proceso de su CADI es responsabilidad de cada miembro y el facilitador-mentor los acompaña y mentorea para que lo logren.
5. Trabajar en equipo.

¿Cuáles son las principales Responsabilidades del Facilitador-Mentor de CADI?

La responsabilidad más importante del facilitador-mentor es asegurar el enfoque hacia los lineamientos y acuerdos de funcionamiento de la CADI, partiendo de la premisa que son los miembros los responsables del proceso de apoyarse unos a otros y de recibir de ellos la ayuda que necesitan. Si en algún momento los lineamientos y acuerdos no se están cumpliendo, los miembros de la CADI deben decidir lo que desean hacer y cuales cursos de acción tomarán y seguirán. A continuación resumimos las principales responsabilidades del Facilitador-Mentor:

1. Facilitar que cada miembro decida qué desea trabajar en la CADI y que establezca las acciones y compromisos para alcanzar su objetivo, aprender y desarrollar sus potencialidades.
2. Guiar el “Taller Preparatorio”, incluyendo la presentación de los miembros, entrenamiento acerca del proceso de CADI, apoyar en la determinación de agenda de futuras sesiones y sitios de trabajo, etc.
3. Modelar el proceso de CADI durante las sesiones.
4. Intervenir siempre que los participantes incumplan el ANCA.
5. Manejar el tiempo durante las sesiones, incluyendo el notificar si a un miembro se le empieza a acabar el tiempo asignado.

6. Coordinar la evaluación que los miembros hacen sobre el proceso de su CADI al finalizar la sesión.
7. Facilitar el Rapport.
8. Facilitar que los participantes se apoyen para encontrar la mejor forma de aplicar sus aprendizajes.
9. Facilitar que los miembros conviertan sus errores en conocimiento y aprendizaje.

¿Cuáles son las principales herramientas del Facilitador-Mentor?

Para desarrollar su trabajo el Facilitador-Mentor de una CADI utiliza las siguientes herramientas:

- Observación.
- Escucha Empática.
- Preguntas.
- Reclamo Responsable.
- Reenmarcada.
- Emparejamiento.
- Empoderamiento Lingüístico.
- Decisión por evaluación de opciones.
- Metáforas y analogías.
- Los aportes y experiencias de los participantes.
- Retroalimentación.

¿Cuáles son las características personales del Facilitador-Mentor?

El Facilitador-Mentor es para con su CADI y cada uno de sus miembros:

- Honrado.
- Modelo.
- Dedicado.
- Abierto y transparente.
- Maestro.
- Confiado y digno de confianza.
- Generoso.
- Alguien que puede ayudar a los miembros a definir sus sueños y a convertirlos en realidad.
- Valiente.
- Paciente.
- Flexible.

- Humilde.
- Buen escucha.

¿Cuáles son las actitudes y conductas del Facilitador-Mentor?

1. Respeto a las capacidades de auto-superación personal:

- Aprender permanentemente y estar dispuesto a hacerlo con la comunidad.
- Poseer capacidad de auto evaluación constante aceptar sugerencias y corregir errores.
- Tener competencias desarrolladas para trabajar en equipo y para facilitar el desarrollo de este tipo de competencias en la CADI.
- Concordar su ser con su hacer y con su formación como facilitador-mentor.
- Dar ejemplo como ser humano integro e integral aplicando la facilitación a las áreas de su vida.
- Ser faro a seguir cultivando una imagen que inspire confianza, energía, disposición y entrega de manera que los participantes logren sus metas.

2. Respeto a las habilidades para el manejo de los temas y las herramientas:

- Usar eficaz y creativamente medios didácticos, herramientas de facilitación y medios de comunicación.
- Tener claridad del proceso de CADI y de los temas que se trabajan en cada sesión.
- Prepararse continuamente en la aplicación de herramientas y temas relacionados con su CADI.
- Manejar las herramientas virtuales necesarias para fortalecer el proceso de la comunidad.

3. Respeto a las habilidades para facilitar ADPI y conducir la CADI:

- Tener sentido de pertenencia con la comunidad.
- Ser facilitador de la unidad y la buena imagen de la comunidad.
- Tener claridad y apropiar la visión que debe direccionar a la comunidad.
- Tener una actitud receptiva frente a todos los integrantes de la comunidad y pasión por sus avances y logros.
- Tener capacidad para mantener el hilo conductor de las sesiones, siendo flexible ante las iniciativas y el liderazgo de los participantes.
- Facilitar el desarrollo integral de los participantes.
- Retroalimentar los aspectos que observa que los miembros pueden superar.
- Facilitar que cada miembro convierta sus errores en una oportunidad de crecimiento y aprendizaje.
- Apoyar a la comunidad realizando seguimiento de avances y facilitando la solución de las dificultades.
- Usar de forma creativa diferentes medios para facilitar la motivación y aprendizaje de sus mentoreados (llamadas, salidas, videos, materiales diversos).

- Descubrir la etapa evolutiva de los miembros de CADI y usar un estilo facilitador de acuerdo con ella.
- Descubrir las potencialidades de cada miembro y reconocerlas verbalmente, así como también reconocer su hacer en el cumplimiento de metas.
- Facilitar que los participantes reafirmen cada vez más su autoestima alta.
- Fomentar la investigación y el aprendizaje de aquello que los miembros necesitan aprender para lograr sus metas.
- Aprovechar positivamente el liderazgo de cada uno de los miembros.

¿Qué es lo que no debe hacer un facilitador-mentor?

1. En relación con la motivación:

- Discriminar.
- Descalificar.
- Disociar.
- No aceptar sugerencias.
- Imponer sus ideas.
- Hacer comentarios que puedan indisponer.
- Permitir que el liderazgo y la orientación de la comunidad se recargue en uno de los participantes.
- Preferir a algunos de los miembros de la CADI por encima de otros.
- Incumplir los acuerdos de la CADI.

2. En relación con el proceso de facilitación y mentoría:

- Usar material didáctico ilegible o mal presentado.
- No conocer ni preparar los temas.
- Ser poco creativo.
- Dictar cátedra.
- Enseñar.
- Creer que es el único que sabe.
- Desentenderse de su CADI.
- No hacer seguimiento.
- Hacer psicoterapia.
- No dar ejemplo en el entrenamiento de la habilidad.

3. En relación con la comunicación:

- Gritar.
- Hacer regaños.
- Sermonear o cantaletear.
- Sentarse en la palabra.
- Exagerar en las exigencias.
- Criticar.

- Hacer comentarios con los que los miembros de la CADI puedan incomodarse.
- Hacer caso omiso de las señales de la CADI.
- No escuchar.
- Utilizar inadecuadamente el lenguaje.
- Hacer juicios.
- Tratar a los participantes con “proteccionismo” con un estilo facilitador directivo – paternalista.

Preguntas y respuestas sobre el proceso de facilitación

Nota: está pendiente para complementación posterior. Incluye: manejo de dinámicas disociadoras, metas y objetivos, proceso y su efectividad, participación. Páginas: 27-31 Carter más otros materiales.

IV- LOS MIEMBROS DE CADI

¿Cuál es la filosofía que guía el rol de los miembros de CADI?

El más importante ingrediente par el éxito de una CADI es que cada miembro participe de acuerdo con los siguientes valores. Usualmente estos valores están listados al pié de página de la agenda de cada sesión.

- Participar plenamente en su CADI.
- Comunicar sus necesidades actuales a sus compañeros de la CADI.
- Decir oportunamente a los demás miembros sí sus necesidades han sido satisfechas o no.

Adicionalmente las principales responsabilidades de los miembros de CADI son:

- Prepararse ampliamente para cada sesión de la CADI, completando el formato de Planeación Personal antes de cada una de ellas.
- Asistir y participar plenamente en cada una de las sesiones de CADI.
- Cumplir el ANCA durante las sesiones de CADI.

¿Cómo se prepara cada miembro para una sesión de CADI?

4. Selección del objetivo de aprendizaje y auto-desarrollo (Qué trabajar con tu CADI):

Las siguientes pautas ayudarán a los miembros de la CADI para identificar sus objetivos. En una CADI relacionada con un programa de formación, los objetivos de los miembros dependen del conocimiento y destrezas comunes que los miembros desean aprender y desarrollar juntos.

- Lo que lo miembros trabajarán en su CADI depende exclusivamente de ellos. Existen diversas herramientas y metodologías para que los miembros puedan reflexionar sobre sus vidas y trabajos y determinar sus objetivos. Lo importante es que cada miembro reflexione y determine su propio objetivo de una manera auténtica y comprometida, de esta forma pueden mostrando avances y resultados.
- El objetivo estará relacionado con una necesidad, problema, reto, meta o dificultad que sea de la vida actual y real de cada miembro. Debe ser realista y alcanzable.
- Para apoyar a los miembros en la identificación sobre el tema a trabajar en su CADI, puede pensar en lo siguiente:
 - Un problema con un proyecto.
 - Un proyecto exitoso.
 - Un riesgo que haya tomado o que desea tomar.
 - Un dilema étnico o ético.

- Una preocupación.
- Una decisión por tomar.
- Un problema.
- Un incidente.
- Una conversación difícil.
- Un disgusto.
- Un reto.
- Un patrón recurrente.
- Una relación difícil.
- Necesidades de auto-cuidado.
- Algo de lo que se está avergonzado.
- Algo que desearía o no desearía haber hecho.
- Usualmente, en la medida que la necesidad, problema, reto, meta o dificultad es más complejo y difícil, la persona logra un mayor desarrollo y aprendizaje.
- Es posible que cada miembro necesite trabajar varias sesiones en el mismo asunto, sin embargo puede resultar trabajando en un aspecto completamente distinto en una sesión si está enfrentando una situación diferente e importante.
- Al pensar sobre qué trabajar en cada sesión, pensar sobre aquellos materiales que pueden ser necesarios, como por ejemplo, bibliografía, políticas, manuales, etc.
- Diligenciar el Formato de Planeación Personal de la Sesión de CADI para preparar con anticipación cada sesión. La sesión ayuda a reflexionar sobre la necesidad, problema, reto, meta o dificultad y como desea abordarla. Es importante recordar que entre más pronto describa y clarifique su necesidad a su CADI, más rápido estarán en capacidad los otros miembros de apoyarle.
- Finalmente, es importante anotar que puede haber sesiones donde realmente no crea que tiene algo específico que trabajar. Ante esta situación, puede utilizar su espacio de tiempo asignado para describir su opinión y compartir qué es lo que más satisfecho lo tiene. Puede sorprenderse ante la cantidad de ayuda que recibirá de todas formas.

FORMATO DE PLANEACIÓN PERSONAL SESIÓN CADI

Nombre: _____

Fecha: _____

CADI: _____

Preparación de la sesión:

1. Repaso de mi trabajo desde la última sesión:
 - a. ¿Cuáles acciones dirigidas al cumplimiento de mi objetivo he desarrollado desde la última sesión?

 - b. ¿Cuáles han sido mis mayores logros?

 - c. ¿Cuáles dificultades he tenido para el cumplimiento de mi objetivo?

2. Mis objetivos para esta sesión. (considera las respuestas a la pregunta anterior de este formato y piensa qué necesitas trabajar, durante tu tiempo asignado, para que la sesión sea un éxito para ti).
 - a. ¿Qué quiero trabajar en esta sesión? ¿Cuál será mi objetivo durante la misma?

 - b. ¿Cómo planeo trabajar durante la sesión para obtener el anterior objetivo? (ver la sección de “ideas acerca de cómo usar tu tiempo asignado”).

 - c. ¿Cuáles materiales puedo llevar para compartir con otros miembros de mi CADI durante la sesión?

2. Ideas sobre cómo usar el tiempo asignado:

Es una decisión propia de cada miembro el como utilizar su espacio de tiempo asignado. Los siguientes son algunos de los métodos usados:

- Pedir a los miembros retroalimentación y coaching después de que ha hecho una breve presentación.
- Usar un papelógrafo y una agenda para su tiempo asignado y para describir sus necesidades.
- Pedir información o materiales específicos.
- Solicitar una lluvia de ideas sobre opciones posibles.
- Pedir retroalimentación constructiva acciones pendientes desde la última sesión.
- Pedir reconocimiento sobre las acciones realizadas desde la última sesión.
- Estructurar el tiempo asignado alrededor de ciertas preguntas o temas.
- Grabar el tiempo asignado.
- Comentar experiencias de otros en situaciones similares.
- Retroalimentación sobre patrones de comportamiento.
- Retroalimentación sobre bloqueos.
- Ideas atrevidas y fantásticas.

¿Cómo sacar el mayor provecho durante la sesión de CADI?

1. Lineamientos para recibir apoyo de tus compañeros:

El aprendizaje inicia con la completa participación, iniciativa y pertenencia del participante. Quién está a cargo de presentar durante el tiempo de su sesión es responsable por apoyar a sus compañeros para que le provean la clase de ayuda que él necesita. Los siguientes lineamientos pueden aplicarse a diversos tipos de CADI y dan ideas sobre como presentar y manejar el tiempo asignado:

- Explica claramente que es lo que deseas lograr en tu tiempo asignado (tomar como referencia la primera parte de tu “Formato de Planeación Personal”).
- Presenta tu descripción en términos de “aquí y ahora”.
- Recuerda relatar tus sentimientos además de tus acciones.
- Usa frases que empiecen con “YO...” para hacer tus descripciones, tanto como sea posible.
- Ve directo al punto sin rodeos y sin repetir más de lo mismo.
- Enfócate en usar no más de un 20% de tu tiempo asignado para describir tu necesidad.

2. Métodos usados por los miembros para apoyarse mutuamente:

Los miembros de una CADI se ayudan mutuamente sondeando mediante preguntas y planteando desafíos y adicionalmente, de una forma más limitada, compartiendo materiales

y aportando consejos. Los miembros también se ayudan indirectamente ayudando a facilitar el proceso mismo de la CADI, el ayudar a todo el equipo se convierte en una ayuda para cada miembro. Cada uno de estos métodos se describe a continuación:

- **Compartir materiales:** brevemente los miembros comparten materiales que hayan sido solicitados por otros miembros.
- **Compartir consejo (eventualmente):** el dar consejo se le está sugiriendo una actividad específica uno de los miembros. Sondear mediante preguntas y plantear desafíos suelen ser métodos más poderosos que compartir consejos.
- **Mentoría (método más frecuentemente usado):** los mentores trabajan primordialmente partiendo de la naturaleza y necesidades de cada miembro para ayudar a otros para establecer sus propios objetivos, implementar planes de acción y aprender a lo largo del camino. La mentoría utiliza una variedad de aproximaciones y destrezas, por ejemplo, escucha empática, preguntas facilitadoras, lluvia de ideas, etc.
- **Facilitación (ayudar a otros miembros mediante la ayuda a la CADI como un todo):** Los miembros comparten la responsabilidad de apoyar el proceso de desarrollo de la CADI, por ejemplo, hacer notar si el ANCA no se está cumpliendo, ayudar en el manejo del tiempo, resaltando si el proceso de la CADI no está siendo efectivo, etc.

3. Puntos básicos para facilitar y apoyar las rondas de cada miembro:

Son muchas y diversas las destrezas de comunicación y facilitación que pueden aplicarse en el momento en que uno de tus compañeros está manejando su espacio de tiempo. Sin embargo, existen algunas guías básicas prácticas que es importante seguir consistentemente durante las sesiones de CADI. A continuación se presentan entonces estos lineamientos que cada miembro de la CADI debe tener en cuenta a la hora de apoyar a otros:

- **Escuchar activa y empáticamente a quién está presentando:** la clave está en escuchar hasta el punto que cada uno pueda resumir (parfrasear) posteriormente a quién presenta los puntos más importantes de lo que ha dicho (si fuese necesario). No es aconsejable el tomar notas, sencillamente escuchar.
- **Realizar preguntas útiles y concretas dirigidas a quién presenta y devolver la palabra rápidamente a él mismo:** la importancia de este punto está en el principio del valor de hacer la pregunta apropiada más que dar las respuestas correctas directamente. Los miembros de la CADI están llamados a hacer preguntas útiles en un corto tiempo. Las preguntas deben enfocarse y estar relacionadas directamente con quién presenta y no relacionadas con otras personas.
- **Limitar al máximo el “consejo”, evitar el saltar para “salvar” a los otros:** aconsejar es dirigir a quién presenta a hacer algo. “Salvar a quién presenta” es llenar su espacio de

tiempo con comentarios, incluyendo aportes acerca de lo que “debería” o “sería necesario” que hiciera.

- **Limitar las discusiones generales:** por “discusiones” entendemos el intercambio abierto y libre de cualquier clase de ideas. Las discusiones generales raramente enriquecen y profundizan el aprendizaje para los miembros.
- **Evitar el “sermón” y la “cátedra”:** el “sermón” es un extendido discurso acerca de “lo que es la realidad del mundo o la verdad acerca de algo”, etc. El sermonear es un arma letal que va en detrimento de la vida y permanencia de una CADI.
- **Plantear retos que denoten apoyo:** si uno de los miembros de la CADI considera que quién está presentando está llegando a una conclusión equivocada o evadiendo la reflexión o la acción, es una responsabilidad de la colectividad desafiar y retroalimentar la conducta de quién está presentando. El desafío debe ser hecho con tacto y respeto.
- **Retroalimentar las acciones y aprendizajes de quién presenta:** ayudar a quién presenta para que identifique nuevas posibilidades e identifique compromisos que puedan impulsarlos hacia un profundo y enriquecido aprendizaje.
- **Intervenir si la CADI sale de foco:** intervenir si una de las ANCA's es rota, si el tiempo asignado a uno de los miembros se extiende mucho, si un miembro no está usando métodos apropiados para apoyar a sus compañeros, etc.

4. Preguntas útiles para apoyar a los miembros

Las preguntas útiles en una sesión de CADI son aquellas que ayudan a:

- Sondear y clarificar suposiciones y dificultades.
- Impulsar a quién presenta hacia las acciones que puede tomar.

Las preguntas pueden ser para quien las contesta un poderoso estímulo a la reflexión, la búsqueda interior, la concientización de qué saben, la comprensión, el hallazgo de recursos internos, el aprendizaje, la creatividad, el análisis, la síntesis, el aumento de autoestima y en general el desarrollo de potencialidades.

Las características de las buenas preguntas son:

1. Están dirigidas y tienen que ver directamente con las acciones de quién presenta (no de personas relacionadas con él/ella).
2. Usar preguntas abiertas, que van más allá de las respuestas de “sí” o “no”.
3. Evitar en lo posible preguntas que inician con “por qué”.
4. Introducir una palabra de interrogación auxiliar: “qué”, “cómo”, “para qué”, “cuándo”, etc.

Ejemplos de preguntas útiles para una sesión de CADI en cada uno de los momentos en que se divide el espacio de tiempo de quien presenta:

<p>1. Reportando la situación</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué deseas trabajar hoy? • ¿Cómo te gustaría lograr tu objetivo? • ¿Qué no está funcionando? • ¿Qué está faltando? • ¿Qué desearías de nosotros el día de hoy? • ¿Qué más te gustaría compartir? <p>2. Clarificando la situación</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la importancia de esta situación? • ¿Cuál piensas que puede ser el verdadero problema? • ¿Cuál es tu rol en esta situación? • ¿Dónde te sientes estancado? • ¿Qué te gustaría preguntarnos? • ¿Cómo describirían el problema las otras personas que están involucradas? 	<p>3. Orientando hacia la acción</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Has experimentado una situación parecida en el pasado? ¿Qué hiciste? ¿Cómo lo enfrentaste? • ¿Qué es lo que esperas? • ¿Qué está impidiendo que tú....? • ¿Qué estás dispuesto a arriesgar para lograrlo? • Si tu pudieras cambiar una cosa, ¿qué sería? • Imagina un momento en el futuro cuando hayas resuelto esta situación, ¿qué habrías hecho para llegar allí? • ¿Qué puedes hacer antes de la próxima sesión? ¿Cómo va a verse la situación cuando lo hayas hecho? ¿Cómo sabremos que lo has logrado? <p>4. Profundizando el aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo te sentiste en esta sesión? • ¿Cómo fue para ti la sesión? • ¿Cuál es el aprendizaje para ti?
--	--

¿Cómo son las acciones y aplicaciones del aprendizaje entre las sesiones?

- Cada miembro de la CADI debe comprometerse a realizar una o más acciones antes de la próxima sesión.
-
- Dos miembros pueden tener una necesidad, problema, reto, meta o dificultad similar y al mismo tiempo decidir realizar diferentes acciones durante el tiempo hasta la siguiente sesión.
- Dos miembros que hayan decidido tomar las mismas acciones sugeridas, pueden tener diferentes aproximaciones para la implementación de sus acciones.
- Las acciones planteadas dependen de cada miembro de la CADI y de la retroalimentación de sus compañeros.
- Es una decisión de cada miembro el escoger finalmente cual acción realizar.
- Idealmente las acciones deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Específicas: las acciones deben ser específicas en términos de conductas y resultados que sean observables una vez alcanzados.
- Medibles: las acciones deben ser medibles al punto que los miembros de la CADI sepan si las acciones fueron implementadas o no, y si lo fueron, hasta qué punto lo fueron.
- *Aceptables: cada miembro debe estar completamente de acuerdo con la naturaleza de la acción que irá a desarrollar.
- Relevantes (y realistas): las acciones deben estar directamente encaminadas para contribuir al desarrollo de la necesidad, problema, reto, meta o dificultad que el miembro esté trabajando en la CADI. Adicionalmente cada miembro debe estar en capacidad de cumplir sus acciones antes de la siguiente sesión.
- *Traceable: los miembros de la CADI deben estar en capacidad de entender el orden general de las tareas que cada miembro haya emprendido para lograr sus acciones.

“La respuesta a una pregunta útil propuesta en una sesión puede ser una acción poderosa para desarrollar en el tiempo hasta la próxima sesión”

V- ADAPTACIÓN DE CADI

La CADI es una metodología que está diseñada para ser altamente accesible y adaptable de forma que los individuos y organizaciones puedan adecuar el proceso de CADI a sus propias necesidades y resultados deseados.

En el proceso de adaptación de CADI, nuestra experiencia ha demostrado que ciertos elementos básicos del proceso de CADI deben mantenerse sin modificación, de otra forma, la participación de los miembros empieza a disminuir y ellos empiezan a desear un formato que sea consistente y les ayude directamente. A continuación explicaremos cada uno de esos elementos.

¿Cuáles Elementos Nucleares de CADI deben mantenerse?

El proceso de CADI es adaptable, al mismo tiempo, es importante mantener siempre los siguientes elementos nucleares:

- Espacio de tiempo asignado para cada miembro en cada una de las sesiones.
- Cada miembro es responsable de preparar y manejar su tiempo asignado.
- Los miembros siempre deben acordar las acciones que van a aplicar entre una sesión y otra.
- Cada sesión debe terminar siempre con una evaluación. Esto incluye la evaluación personal de cada miembro como la evaluación general del proceso realizada por todos.
- Realizar evaluaciones periódicas del programa cada tres meses.

¿Cuáles modificaciones potenciales pueden realizarse?

Algunas modificaciones que pueden introducirse al proceso pueden ser:

- Traer a una persona “experta” en un tema específico que la CADI quiere profundizar. La decisión de traer alguien externo es de los miembros de la CADI, su participación se recomienda en un máximo de 30 minutos seguida por una ronda de preguntas y respuestas de parte de los miembros.
- Discusión de libros y materiales (se maneja de forma similar al punto anterior).
- Reunirse más de una vez al mes.
- Reunirse por más de tres horas: si los miembros de la CADI desean profundizar en el aprendizaje y mejorar sus resultados, pueden acordar reunirse por un tiempo más largo, por ejemplo, cuatro horas, de manera que cada uno tiene más tiempo asignado para recibir apoyo de la comunidad.

¿Qué prácticas conviene evitar al adaptar el modelo?

- Reunirse con una frecuencia mayor a un mes: es difícil mantener la motivación si el grupo no se reúne por lo menos una vez cada mes.
- Reunirse por menos de dos horas: esto contribuye a la no profundidad y a actuar “de carrera” en las sesiones, ya que los miembros no tienen un tiempo asignado suficiente para que sean efectivos.
- Organizarse con menos de cinco o más de siete miembros: cinco a siete personas es el número ideal para una CADI. Al tener menos de cinco personas se reduce sustancialmente la diversidad de la retroalimentación entre los miembros. Si una persona no asiste a la sesión, los demás no aprovecharán la sesión productivamente. Cuando por el contrario hay ocho o más miembros, las sesiones se vuelven muy agitadas y precipitadas para dar cabida a que todos participen. Igualmente, el tener rondas de tiempo para ocho personas puede volverse tedioso para que los miembros de CADI apoyen a los demás.
- Asignar actividades específicas a los miembros de CADI: todas las actividades, acciones y tareas que los participantes de CADI realicen deben ser seleccionadas por ellos mismos, basados en la retroalimentación que han recibido de otros miembros durante su tiempo asignado. Por lo tanto el patrocinador y el facilitador-mentor deben abstenerse de caer en la trampa de asignar tareas adicionales que desenfocan el objetivo mismo de auto-desarrollo de la CADI.

FORMATO DE PLANEACIÓN PERSONAL SESIÓN CADI

Nombre: _____

Fecha: _____

CADI: _____

Preparación de la sesión:

3. Repaso de mi trabajo desde la última sesión:
 - a. ¿Cuáles acciones dirigidas al cumplimiento de mi objetivo he desarrollado desde la última sesión?

 - b. ¿Cuáles han sido mis mayores logros?

 - c. ¿Cuáles dificultades he tenido para el cumplimiento de mi objetivo?

4. Mis objetivos para esta sesión. (considera las respuestas a la pregunta anterior de este formato y piensa qué necesitas trabajar, durante tu tiempo asignado, para que la sesión sea un éxito para ti).
 - a. ¿Qué quiero trabajar en esta sesión? ¿Cuál será mi objetivo durante la misma?

 - b. ¿Cómo planeo trabajar durante la sesión para obtener el anterior objetivo? (ver la sección de “ideas acerca de cómo usar tu tiempo asignado”).

 - c. ¿Cuáles materiales puedo llevar para compartir con otros miembros de mi CADI durante la sesión?

FORMATO DE EVALUACIÓN PERSONAL SESIÓN CADI

Aprendizajes de la sesión:

5. ¿Cuáles han sido mis principales logros y aprendizajes durante esta sesión?

6. ¿Cuáles acciones, dirigidas al cumplimiento de mi objetivo, trabajaré antes de la próxima sesión de mi CADI?

7. ¿Cuáles conductas concretas, observables y medibles me comprometo a realizar, antes de la próxima sesión y para lograr el plan de acción que me he trazado?

8. ¿Qué soporte o apoyo requiero de mis compañeros de CADI durante este tiempo hasta nuestra próxima sesión?

Evaluación de la sesión:

4. ¿Qué fue lo que más me sirvió de esta sesión?

5. ¿Qué fue lo que menos me sirvió de esta sesión?

6. ¿Qué podría haber hecho yo para que esta sesión hubiera sido mucho más productiva para mí?

ALGUNAS GUÍAS PARA LAS SESIONES DE CADI

RECIBIENDO APOYO DE TUS COMPAÑEROS

1. Explica claramente que es lo que deseas lograr en tu tiempo asignado (referencia a la primera parte de tu “Formato de Planeación Personal”).
2. Presenta tu descripción en términos de “aquí y ahora”.
3. Recuerda relatar tus sentimientos además de tus acciones.
4. Usa frases que empiecen con “YO...” para hacer tus descripciones, tanto como sea posible.
5. Ve directo al punto sin rodeos y sin repetir más de lo mismo.
6. Enfócate en usar no más de un 20% de tu tiempo asignado para describir tu necesidad.

BRINDANDO APOYO A TUS COMPAÑEROS

Puntos básicos para facilitar y apoyar

1. Escuchar activa y empáticamente a quién está presentando.
2. Realizar preguntas útiles y concretas dirigidas a quién presenta y devolver la palabra rápidamente al mismo.
3. Limitar al máximo el “consejo”, evitar el saltar para “salvar” a los otros.
4. Limitar las discusiones generales.
5. Evitar el “sermón” y la “cátedra”.
6. Plantear retos que denoten apoyo.
7. Retroalimentar las acciones y aprendizajes de quién presenta (¿son sus acciones SMART?)
8. Intervenir si la CADI sale de foco.

Preguntas útiles para apoyar a los miembros

5. Están dirigidas y tienen que ver directamente con las acciones de quién presenta (no de personas relacionadas con él/ella).
6. Usar preguntas abiertas, que van más allá de las respuestas de “sí” o “no”.
7. Evitar en lo posible preguntas que inician con “por qué”.
8. Introducir una palabra de interrogación auxiliar: “qué”, “cómo”, “para qué”, “cuándo”, etc.

<p>5. Reportando la situación</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué deseas trabajar hoy?• ¿Cómo te gustaría lograr tu objetivo?• ¿Qué no está funcionando?• ¿Qué está faltando?• ¿Qué desearías de nosotros el día de hoy?• ¿Qué más te gustaría compartir? <p>6. Clarificando la situación</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál es la importancia de esta situación?• ¿Cuál piensas que puede ser el verdadero problema?• ¿Cuál es tu rol en esta situación?• ¿Dónde te sientes estancado?• ¿Qué te gustaría preguntarnos?• ¿Cómo describirían el problema las otras personas que están involucradas?	<p>7. Orientándose hacia la acción</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Has experimentado una situación parecida en el pasado? ¿Qué hiciste? ¿Cómo lo enfrentaste?• ¿Qué es lo que esperas?• ¿Qué está impidiendo que tú...? ¿Qué estás dispuesto a arriesgar para lograrlo?• Sí tu pudieras cambiar una cosa, ¿qué sería?• Imagina un momento en el futuro cuando hayas resuelto esta situación, ¿qué habrías hecho para llegar allí?• ¿Qué puedes hacer antes de la próxima sesión? ¿Cómo va a verse la situación cuando lo hayas hecho? ¿Cómo sabremos que lo has logrado? <p>8. Profundizando el aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo te sentiste en esta sesión?• ¿Cómo fue para ti la sesión?• ¿Cuál es el aprendizaje para ti?
--	---

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL PROCESO
DE LA SESIÓN DE LA CADI

CADI: _____

Fecha: _____

Facilitador-Mentor: _____

Asistencia a la sesión:

- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.

Aspectos Positivos:

Aspectos a Superar:

Lo que haremos como CADI para superarlos:

Retroalimentación de parte de los participantes al Facilitador-Mentor:

REGISTRO DE METAS Y ACCIONES DE LOS MIEMBROS DE CADI

CADI: _____

Fecha: _____

Facilitador-Mentor: _____

Nombre del Participante	Fecha	Breve descripción de la meta actual	Principales resultados y aprendizaje	Acciones a seguir antes de la próxima sesión

FORMATO PARA REGISTRO DE MIEMBROS DE CADI

CADI: _____

Fecha de Inicio: _____

Facilitador-Mentor: _____

Teléfono: _____

<u>Nombres y Apellidos del Participante</u>	<u>Nombre de la Organización</u>	<u>Cargo</u>	<u>Ciudad</u>	<u>Teléfono Oficina</u>	<u>Teléfono Residencia</u>	<u>Dirección de Correo Electrónico</u>