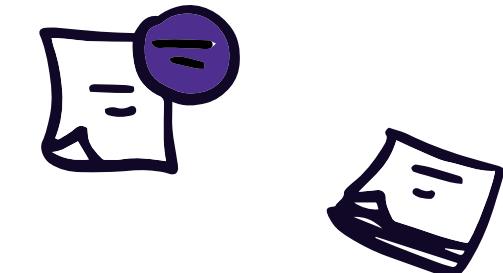
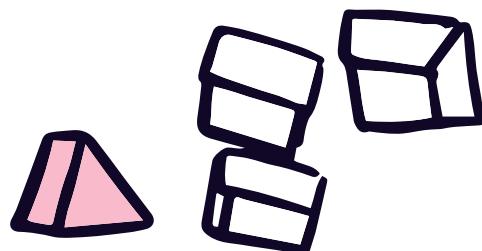


el poder de lo colectivo



Guía teórico práctica para fortalecer liderazgos colectivos



Autores



Luisa Ramírez Mesa

Consultora en Liderazgo Público de la Universidad de los Andes y Fundación Corona

Luisa Sánchez

Consultora Estratégica de Fundación Corona

Juan Sebastián Bastidas

Gerente de Liderazgo Colectivo en Origen Red de liderazgo

Rodrigo Quintero

Director de Consorcio para el Desarrollo Comunitario y Promotor del Sistema de Iniciativas de Paz



Nathalie Méndez

Profesora Asociada de la Universidad de los Andes

Camilo Recio

Coordinador de Liderazgo Público en Fundación Corona.

Manuela Rada

Coordinadora de Alianza Estratégicas en Origen Red de liderazgo

Maria Paula Macias

Coordinadora de Impacto Colectivo y Estrategia GOYN Bogotá

Nuestros
aliados



GLOBAL OPPORTUNITY
YOUTH NETWORK: BOGOTÁ
EL FUTURO ES JOVEN
aspen institute

ORIGEN
RED DE LIDERAZGO

Universidad de
los Andes

Escuela de Gobierno
Alberto Lleras Camargo

Fundación corona

El poder de lo colectivo: Guía teórico-práctica para fortalecer liderazgos colectivos
Primera edición, 2025 · Bogotá, Colombia.

Autoras y autores

Camilo Recio · Juan Sebastián Bastidas · Luisa Ramírez Mesa · Luisa Sánchez · Manuela Rada ·
María Paula Macías · Nathalie Méndez · Rodrigo Quintero.

Coordinación y alianza

Comunidad de Aprendizaje en Liderazgo Colectivo — Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo (Universidad de los Andes), Fundación Corona, Global Opportunity Youth Network Bogotá, Origen Red de Liderazgo.

Diseño editorial y gráfico

Lina Zambrano — Kiru Design
IG: @kiru_design · Behance: kirudesign

ISNN

Impreso en Colombia · Hecho en Colombia.

© 2025 Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo (Universidad de los Andes), Fundación Corona, Global Opportunity Youth Network Bogotá, Origen Red de Liderazgo. Todos los derechos reservados.

Se autoriza la citación de fragmentos con referencia a la fuente. Para usos distintos de divulgación académica y no comercial, solicitar autorización previa a las organizaciones de la Comunidad de Aprendizaje en Liderazgo Colectivo.

Agradecimientos

El poder de lo colectivo late en cada página de esta guía. Nada de lo aquí escrito habría sido posible sin las vivencias, voces y miradas que se encontraron para aprender, cuestionar y construir juntas. Nuestro reconocimiento a las personas que, desde la Comunidad de Práctica de Liderazgo Colectivo, abrieron saberes, conversaciones, metodologías y caminos para tejer esta propuesta: Ana María Cifuentes, Andrea Salazar, Andrés Ávila, Cindy García, Daniela Ortiz, Darly Peña, Felipe Bogotá, Jaiver Urrego, John Contreras, María José Mariño, María Virginia Garcés, Paula Fonseca, Rosita Manrique, Sandra Acero, Sonia Ospina, Valentina Cardona.

Organizaciones y procesos que nos compartieron sus aprendizajes

Gracias a las iniciativas que nos compartieron sus trayectorias, hallazgos y dudas honestas. Su práctica viva nutre y desafía esta guía:

- **Civix Colombia**
- **Colectivo Ciudadano de Yumbo**
- **Compromiso Valle**
- **El Combo 2600**
- **Fondo Oriri**
- **Origen Red de Liderazgo**
- **Red de Impacto Colectivo – GOYN Bogotá**
- **Red de Liderazgo X Bogotá**
- **Red Joven Profamilia**
- **Sistema de Iniciativas de Paz**
- **Territoria**

Sabemos que el liderazgo colectivo no ocurre en solitario: ocurre en la conversación ampliada, en la coordinación silenciosa, en la confianza para aprender y ajustar. Aunque no podamos nombrar a todas las personas y procesos que le han aportado a esta guía, su contribución vive en estas páginas y en las prácticas que inspira. Gracias por sumar desde lugares visibles e invisibles, urbanos y rurales, institucionales y comunitarios. Esta guía es solo un paso en un camino que se construye entre varias personas y organizaciones.

Contenido

Contexto 7

Ruta de aprendizaje 10

Identificar liderazgos 14

Movilización al colectivo 38

Liderar desde lo colectivo 52

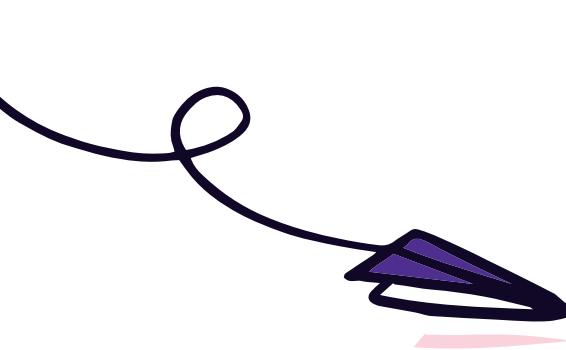
Enfrentar retos 78

Cierre y conclusiones 86

Paso final: te invitamos
a realizar la lista de salida 87

Resumen de la guía 89

Referencias 90



Desde el año 2023 las organizaciones Fundación Corona, Origen Red de Liderazgo, La Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes, GOYN Bogotá y Consorcio para el Desarrollo Comunitario han venido desarrollando un espacio de reflexión e intercambio de saberes denominado

Comunidad de Aprendizaje en liderazgo.

Esta alianza ha buscado comprender y compartir la noción y elementos clave del **liderazgo colectivo desde la teoría y la práctica en Colombia**, a partir de la suma de experiencias de cada una de las organizaciones involucradas, el análisis de casos de estudio, la conversación con expertos y líderes en ejercicio.

Hablar de liderazgo colectivo es esencial en el contexto actual de la democracia en Colombia, cuando el país enfrenta profundos desafíos estructurales. La pérdida de la confianza en las instituciones, la desinformación, la creciente polarización política y la violencia contra líderes sociales y defensores de derechos han debilitado el sistema democrático. Según el Índice de Percepción sobre Democracia de 2023, Colombia se encuentra entre los diez países con mayor insatisfacción



democrática¹, lo que evidencia una crisis de gobernabilidad que pone en riesgo la legitimidad del sistema político.

El liderazgo colectivo no es lineal ni se basa en fórmulas generales, se constituye como un ejercicio de construcción y reflexión permanente, un camino que se construye sobre la marcha, donde existen saberes y experiencias, pero en el que los contextos, los desafíos del momento, los retos de distintas organizaciones y las particularidades de cada entorno hacen necesario que el liderazgo colectivo se mantenga en constante adaptación.

Ante este escenario, la participación ciudadana y el fortalecimiento de liderazgos colectivos se configuran como estrategias fundamentales para la **revitalización democrática**. Nuestra **Comunidad de Aprendizaje en liderazgo**² reconoce la necesidad de entender, diseñar y promover mecanismos innovadores de deliberación, toma de decisiones y trabajo colaborativo, orientados a fomentar la corresponsabilidad entre los distintos actores sociales (Público, privado y sociedad civil). Creemos que enfrentar problemas complejos y fortalecer la

democracia implica trascender del enfoque individual de liderazgos visibles y carismáticos, que prometen resolver todos los problemas y apostarle a la construcción de nuevos liderazgos centrados en el poder de lo colectivo. Este documento es una invitación a repensar los procesos democráticos desde la construcción de un “nosotros ciudadano” que posibilite **una sociedad más inclusiva, corresponsable y resiliente.**

En este sentido este documento presenta los principales hallazgos de esta comunidad de aprendizaje en torno al liderazgo colectivo y busca traducirlos en una estrategia metodológica que permita a liderazgos individuales, equipos y organizaciones impulsar nuevos liderazgos colectivos en sus territorios y propósitos. Les damos la bienvenida y les invitamos a conocer, usar y apropiar esta guía práctica como un insumo estratégico para acompañar sus iniciativas de liderazgo colectivo. Esta guía no es de ninguna manera un punto de llegada sino un insumo para propiciar discusiones valiosas en los escenarios en los que se utilice.

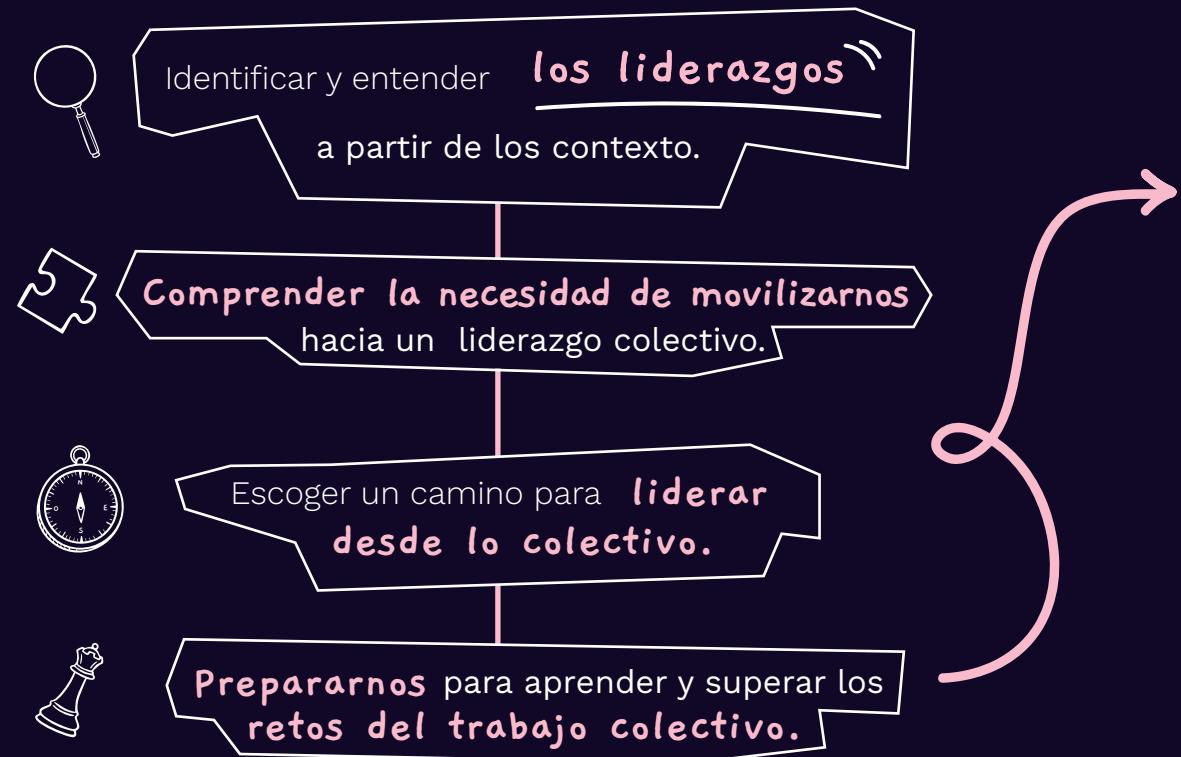
① Más del 50% de los encuestados consideran que la democracia en Colombia no es suficiente. <https://bit.ly/44NK2B3>

② La comunidad de Aprendizaje en liderazgo nace en 2024 por iniciativa de la Fundación Corona. Es un espacio de encuentro entre distintas organizaciones de la Sociedad Civil, cuyo principal propósito es compartir saberes, reflexionar sobre conceptos y prácticas de liderazgo, y difundir conocimiento con otros actores relevantes en el ecosistema de liderazgo del país. El presente workbook es el resultado de un proceso de trabajo colaborativo que representa la esencia de la comunidad.



Estructura de la guía

La guía se organiza en cuatro pasos en los que se abordan elementos esenciales para comprender y practicar el liderazgo colectivo, los pasos que contemplamos no son secuenciales ni lineales. Cada paso responde al momento y a las necesidades que se presente en el desarrollo de cada ejercicio de liderazgo:



Estructura de la guía

Cada paso incluye tres ejes:

CÁPSULAS



Contiene información conceptual clave sobre el ejercicio de liderazgo colectivo, con hallazgos de la comunidad de aprendizaje y teorías académicas relevantes.

BITÁCORAS



Proponen preguntas de reflexión (individuales y colectivas) para conectar el proceso de liderazgo con los contextos territoriales específicos.

ACTIVIDADES



Proveen pasos concretos para construir acciones que fortalezcan la acción colectiva desde los territorios.

Adicionalmente, la guía también presenta estudios de caso y un instrumento de autodiagnóstico orientado a facilitar la lectura del documento y la construcción de un plan de acción que permita impulsar procesos de liderazgo compartido (colectivo).

El contenido de esta guía es producto de reflexiones y conversaciones de valor que articulan conocimiento exhaustivo y experiencias diversas de sus miembros e invitados. Como Comunidad de Práctica, nuestro ejercicio no se agota aquí e invitará a propiciar más conversaciones de valor en torno al liderazgo.

Esperamos que este insumo contribuya a la observación, reflexión y creación de nuevas formas de liderazgo. Les damos la bienvenida a esta aventura de aprendizaje y confiamos podamos seguir transformando desde el trabajo colectivo.

Identificar
y entender
los liderazgos
existentes a partir
de los contextos.



Comprender
la necesidad de
movilizarnos
hacia un liderazgo
colectivo.



el poder de lo colectivo



Escoger un **camino**
para liderar desde
lo colectivo.

Prepararnos
para aprender y
superar los retos del
trabajo colectivo.



Sección

Aprendizaje

Ejercicios



Identificar y entender
los liderazgos existentes
a partir de los contextos.

- Definición de liderazgo. Diferencia entre liderazgo y autoridad.
- Liderazgo y Valor público.

- Tipos de liderazgo según quién lidera, cómo se lidera, desde dónde se lidera y para qué se lidera.

- Matriz de caracterización de mi liderazgo.
- Matriz de medición de valor público.



Comprender la necesidad
de movilizarnos hacia un
liderazgo colectivo.

- Beneficios del liderazgo colectivo.
- Análisis de actores.

- Habilitadores del liderazgo colectivo.

- Ejercicio de identificación del reto colectivo.
- Análisis de habilitadores.
- Ejercicio de mapeo de actores.



Escoger un camino
para liderar desde lo
colectivo.

- Principales dinámicas de trabajo colectivo (Coordinación cooperación y colaboración).

- Estructuras organizacionales para el liderazgo colectivo.
- Impacto colectivo.

- Matriz de valoración de dinámicas de trabajo colectivo.
- Ejercicio para consolidar estructuras de liderazgo colectivo.



Prepararnos para aprender
y superar los retos del
trabajo colectivo.

- Principales desafíos del trabajo colectivo.

- Buenas prácticas y recomendaciones para el liderazgo colectivo.

- Ejercicio de identificación de retos.



Autodiagnóstico preliminar

Antes de iniciar a leer el documento queremos que respondas algunas preguntas que te ayudarán a entender mejor en donde estás (punto de partida) y cómo podrías fortalecer el liderazgo colectivo en tu territorio (acciones estratégicas) a partir de esta guía. Recuerda que puedes responder **como líder individual** o convocar a tu grupo para diligenciar el formato **como proceso colectivo**.

Si eres un **Líder individual** responde las siguientes preguntas

Pregunta 1

¿Soy consciente de cómo, por qué y para qué lidero?

No

¡Estás en el momento justo de ser consciente de tu liderazgo!

Revisa la sección 1. Identificar y entender los liderazgos existentes en nuestro territorio.

Aprenderás sobre: ¿Qué es liderazgo y cómo puedes caracterizar tu propio liderazgo y el de otros?

Sí

¡Maravilloso! Ya reconoces tu propio liderazgo.

En la sección 1 profundizaremos en su caracterización.

Para avanzar en tu proceso dirígete a las demás secciones.

Pregunta 2

¿Sé compartir fácilmente el liderazgo con otras personas para alcanzar mejores resultados?

No

¡Estás en el momento justo para entender la importancia de liderar con otros!

Revisa la sección 2. Comprender la necesidad de movilizarnos al liderazgo colectivo.

Aprenderás sobre: ¿cuáles son los beneficios y elementos habilitadores del liderazgo colectivo?

Sí

¡Maravilloso! Ya reconoces la importancia del liderazgo colectivo.

En la sección 2 profundizaremos en habilitadores de lo colectivo.

Para avanzar en tu proceso dirígete a las demás secciones.

Pregunta 3

¿Conozco estrategias para promover el liderazgo colectivo en mi territorio?

No

¡Estás en el momento justo para poner en marcha el liderazgo colectivo en tu territorio!

Revisa la sección 3. Comenzar a liderar desde lo colectivo

Aprenderás sobre: ¿Cuáles son las principales dinámicas y estructuras organizativas para liderar desde lo colectivo?

Sí

¡Maravilloso! Ya reconoces formas para trabajar desde el liderazgo colectivo.

En la sección 3 profundizaremos en cómo implementar dichas estrategias.

Para avanzar en tu proceso dirígete a las demás secciones.

Pregunta 4

¿Soy consciente de los retos que tiene liderar colectivamente?

No

¡Estás en el momento justo para entender los desafíos de liderar con otros y aprender a gestionarnos!

Revisa la sección 4. Prepararnos para enfrentar los retos de liderar colectivamente

Aprenderás sobre: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los grupos y las personas al liderar colectivamente? ¿Cómo se pueden superar estos desafíos? ¿Qué buenas prácticas o recomendaciones existen?

Sí

¡Maravilloso! Ya conoces los retos del liderazgo colectivo.

En la sección 4 profundizaremos en cómo gestionarlos.

Para avanzar en tu proceso dirígete a las demás secciones.

Autodiagnóstico preliminar

Antes de iniciar a leer el documento queremos que respondas algunas preguntas que te ayudarán a entender mejor en donde estás (punto de partida) y cómo podrías fortalecer el liderazgo colectivo en tu territorio (acciones estratégicas) a partir de esta guía. Recuerda que puedes responder como líder individual o convocar a tu grupo para diligenciar el formato como proceso colectivo.

Si estás en un **proceso colectivo** responde las siguientes preguntas

Pregunta 1

¿Somos conscientes de cómo, por qué y para qué lideramos?

No

¡Están en el momento justo de ser conscientes de su liderazgo!

Revisen la sección 1. Identificar y entender los liderazgos existentes en nuestro territorio.

Aprenderán sobre: ¿Qué es liderazgo y cómo pueden caracterizar su propio liderazgo y el de otros?

Sí

¡Maravilloso! Ya reconocen su propio liderazgo.

En la sección 1 profundizaremos en su caracterización.

Para avanzar en su proceso diríjanse a las demás secciones.

Pregunta 2

¿Nos sentimos cómodos compartiendo el poder dentro del grupo?

No

¡Están en el momento justo para entender la importancia de liderar con otros!

Revisen la sección 2. Comprender la necesidad de movilizarnos al liderazgo colectivo

Aprenderán sobre: ¿cuáles son los beneficios y los elementos habilitadores del liderazgo colectivo?

Sí

¡Maravilloso! Ya reconocen la importancia del liderazgo colectivo.

En la sección 2 profundizaremos en habilitadores de lo colectivo.

Para avanzar en su proceso colectivo diríjanse a las demás secciones.

Pregunta 3

¿Tenemos una estructura organizacional que nos permite liderar desde lo colectivo?

No

¡Están en el momento justo para poner en marcha el liderazgo colectivo en su territorio!

Revisen la sección 3. Comenzar a liderar desde lo colectivo

Aprenderán sobre: ¿Cuáles son las principales dinámicas y estructuras organizativas para liderar desde lo colectivo?

Sí

¡Maravilloso! Ya tienen una estructura que permite el liderazgo colectivo.

En la sección 3 profundizaremos en cómo implementar dichas estrategias.

Para avanzar en su proceso colectivo diríjanse a las demás secciones.

Pregunta 4

¿Conocemos los retos de trabajar colectivamente y sabemos cómo abordarlos?

No

¡Están en el momento justo para entender los desafíos de liderar con otros y aprender a gestionarnos!

Revisa la sección 4. Prepararnos para enfrentar los retos de liderar colectivamente

Aprenderás sobre: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los grupos y las personas al liderar colectivamente? ¿Cómo se pueden superar estos desafíos? ¿Qué buenas prácticas o recomendaciones existen?

Sí

¡Maravilloso! Ya conocen los retos del liderazgo colectivo.

En la sección 4 profundizaremos en cómo gestionarlos.

Para avanzar en su proceso diríjanse a las demás secciones.

Identificar y entender los liderazgos existentes según nuestro contexto.

En esta sección aclaramos qué es liderazgo (y qué no), distinguiéndolo de la autoridad y relacionándolo a la creación de valor público. Ofrecemos una tipología práctica para caracterizarlo según quién lidera, cómo, desde dónde, por qué y para qué; y pasamos del discurso a la acción con bitácoras y dos herramientas: la matriz de caracterización y la matriz de medición de valor público basada en el triángulo estratégico.

Cerramos con una reflexión ética (DD. HH., Kant, Rawls, Beauvoir y la Regla de Oro) para orientar decisiones y límites, de modo que cada equipo reconozca su punto de partida, su propósito y los criterios para que su liderazgo contribuya efectivamente al bienestar colectivo.

Identificar y entender los liderazgos existentes según nuestro contexto.

Entendemos el liderazgo como la práctica de movilizar personas para que afronten desafíos difíciles y alcancen objetivos comunes (Heifetz et al; 2012). Esta práctica puede desarrollarse a nivel individual o colectivo, de manera formal o informal, con o sin autoridad y orientarse a la generación de valor público (Forero et al, 2023). El liderazgo individual ejercido por el líder visible y caracterizado por relaciones jerárquicas es la forma tradicional de ejercicio de liderazgo, sin embargo, entender el liderazgo como proceso y no como una persona, implica avanzar a prácticas más orgánicas caracterizadas por el uso del poder compartido, relaciones horizontales e intercambio de saberes y experiencias en red (Ramírez et al 2024). En esta sección identificaremos y caracterizaremos los liderazgos individuales y colectivos existentes en el territorio.

Para comenzar consideramos unos elementos clave en el ejercicio del liderazgo:



CÁPSULA

¿Cómo entendemos el liderazgo?

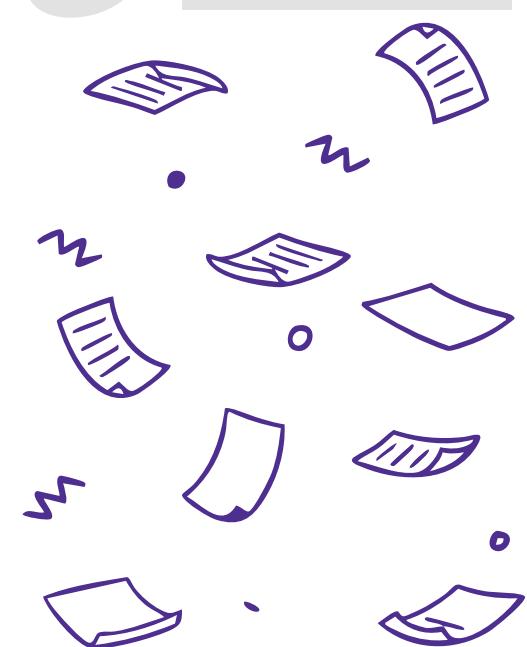
El liderazgo es distinto a la autoridad. Hay liderazgo sin autoridad (Ej. Líder comunitario o grupo de personas que se movilizan sin tener ningún cargo organizacional) y hay autoridades sin liderazgo (Ej. Un jefe que da órdenes, pero no moviliza ni inspira personas). En este sentido, podemos ejercer liderazgo con o sin autoridad.

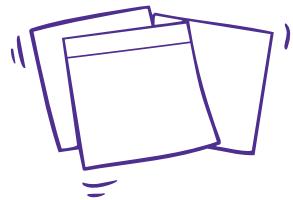
El liderazgo es un fenómeno contextual. Surge y se configura a partir de las condiciones, actores y relaciones en un contexto determinado. Por ejemplo, no es lo mismo el liderazgo que se puede ejercer en un equipo de fútbol que en una patrulla del ejército. En este sentido, no hay dos liderazgos idénticos y cada uno es auténtico, lo que implica un ejercicio de competencias⁴ diferenciales según lo requiera el contexto. A pesar de la autenticidad de cada liderazgo, se pueden establecer elementos comunes que permiten diferenciar y tipificar los distintos estilos de liderazgo, como veremos más adelante.

El liderazgo que deseamos debe generar valor público. La movilización desde distintos sectores y niveles de la sociedad se debe orientar a alcanzar objetivos vinculados a la consecución del bienestar social, la solución de problemas complejos y la satisfacción de necesidades ciudadanas. Esta movilización hacia el valor público ocurre desde las distintas orillas de la sociedad en las que estemos, puede ser el ámbito comunitario, el sector público, privado o mixto, entre otros escenarios. Es decir, la generación de valor público NO ocurre solo en el sector público. A partir de las premisas anteriores planteamos un giro radical a la idea de liderazgo que, ya no se centra en el ejercicio de la

autoridad (el mandar) sino en el ejercicio de crear valor público (el servir) en atención a un contexto determinado.

④ Competencias incluyen: saber, saber hacer, poder hacer y querer hacer.



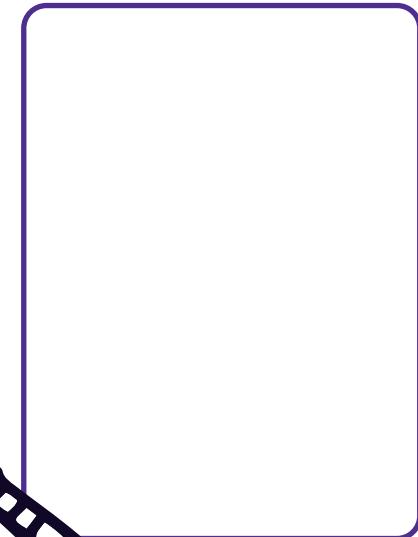


BITÁCORA

Preguntas guía y herramientas para el público

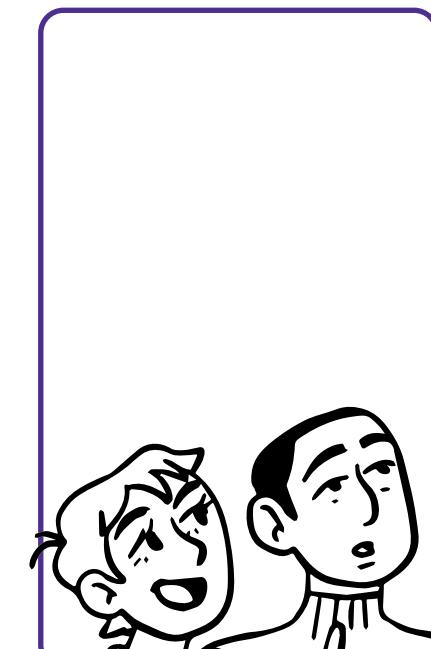
¿Dónde identificas el liderazgo en tu territorio? (personas, grupos, procesos)

Ejemplo: En el municipio se identificó que ejerce el liderazgo a manera individual el alcalde del municipio y varios líderes territoriales. A nivel colectivo las juntas de acción comunal, la iniciativa ciudadana JUNTOS MÁS a la que pertenezco, mi organización social de mujeres y paz, la fundación empresarial Corona, entre otros actores.



¿Consideras que individualmente o en colectivo ejerces liderazgo? ¿Por qué?

Ejemplo: Sí, considero que individualmente ejerzo el liderazgo como líder de mi organización social y también lo ejerzo colectivamente participando en la iniciativa ciudadana JUNTOS MÁS.



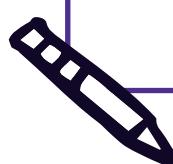
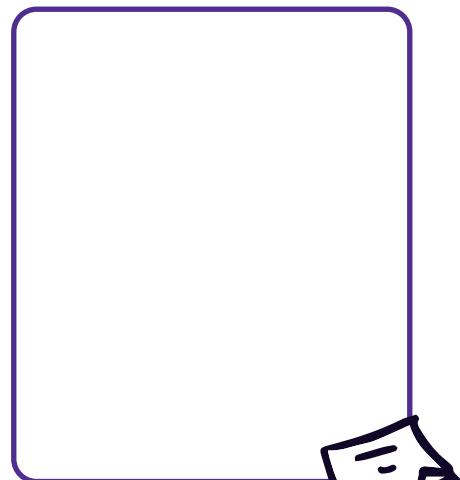
¿Ejerces/ejercen liderazgo con autoridad, solo autoridad o liderazgo sin autoridad?

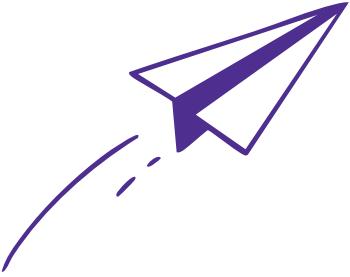
Ejemplo: Actualmente el liderazgo que ejercemos en el municipio desde la iniciativa ciudadana JUNTOS MÁS es sin autoridad, pero apoyado por la ciudadanía. Ninguno tiene un puesto (Cargo), pero nos movilizamos desde nuestro accionar concreto.



¿El liderazgo que ejerce/ejercen genera valor público? ¿Cómo genera bienestar para la ciudadanía?

Ejemplo: El liderazgo que ejerzo y ejercemos desde nuestra iniciativa ciudadana JUNTOS MÁS ha impulsado procesos como la agenda ciudadana e incidido en la construcción de la agenda pública local. Actualmente estamos trabajando por promover oportunidades de emprendimiento para jóvenes con la finalidad de reducir la tasa de desocupación y brindarles nuevas oportunidades de progreso.





ACTIVIDAD

¿Qué moviliza nuestro liderazgo?

Define/definan cuál es el objetivo de su liderazgo en el territorio ¿Hacia cuáles objetivos movilizamos personas e intereses?

Ejemplo: La iniciativa JUNTOS MÁS busca impulsar mediante la articulación ciudadana e intersectorial procesos educativos, artísticos, culturales, deportivos y de desarrollo productivo para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.



Identificar y entender los liderazgos existentes según nuestro contexto.

Dado que el liderazgo es un fenómeno contextual puede ser clasificado de múltiples formas. Con fines pedagógicos proponemos la siguiente clasificación según cinco dimensiones:

- ¿Quién lidera?
- ¿Cómo lidera?
- ¿Desde dónde lidera?
- ¿Por qué lidera?
- ¿Para qué se lidera?

Esta clasificación es orientadora y no busca ser una verdad absoluta, sin embargo, sí permite que como individuos y grupos podamos identificar y ser conscientes de las características diferenciadoras de nuestros liderazgos con miras a fortalecerlos.

Es importante decir que, la práctica del liderazgo no es estática y por tanto los estilos de liderazgo pueden variar según los factores contextuales o los



CÁPSULA

¿Cómo caracterizamos nuestro propio liderazgo?

retos que enfrentamos. Por ello, te invitamos a hacer un ejercicio consciente que te permita caracterizar tu liderazgo en el momento presente, y también tener herramientas para evaluar a futuro las transformaciones de tu propio liderazgo y el de tu equipo.

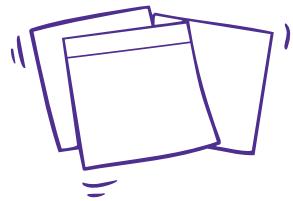
La primera clasificación es sobre ¿Quién lidera? y como habíamos mencionado anteriormente puede liderar un individuo, un colectivo o ambos dependiendo de lo que exija el contexto o la complejidad del desafío a enfrentar.

- **Individual:** El liderazgo se ejerce desde el líder y se entiende de acuerdo con los rasgos de personalidad, las características, las habilidades y las competencias de este. Hay dinámicas claras de líder- seguidor y relaciones jerárquicas. Este entendimiento deja por fuera factores contextuales y configuraciones más horizontales del liderazgo (Forero et al 2023).
- **Colectivo:** El liderazgo es ejercido por grupos, equipos y colectivos; orientados a movilizarse y movilizar a otros para alcanzar objetivos compartidos, solucionar problemas complejos e influir sobre el entorno. Este liderazgo emerge y se consolida a partir del intercambio de saberes y experiencias entre diversos actores y redes dentro de un contexto determinado (Ramírez et al 2024 & Forero et al 2023). En este tipo de liderazgo actúan personas, pero lo hacen en referencia a un grupo.



Adicionalmente, la clasificación sobre **quién lidera** puede estar determinada por las características y la historia de individuos que representan grupos poblacionales. Aquí hacemos referencia a algunos con la intención de reconocer y provocar conversaciones en torno a estos ejercicios de liderazgo diferenciales:

- **Femenino:** se ejerce de manera diferencial con características, estilos y elementos propios de las mujeres, pero puede ser ejercido, impulsado y defendido tanto por hombres como por mujeres. Lo anterior, en función de que la conducta masculina o femenina no es exclusiva de uno u otro sexo. Es importante señalar que debido a la cultura patriarcal que ha prevalecido en la historia universal, el surgimiento de rasgos femeninos en el liderazgo marca importantes diferencias.
- **Juvenil:** el liderazgo juvenil se entiende como la capacidad y la práctica de los y las jóvenes (como grupo poblacional) de movilizar a otras personas para construir y/o alcanzar objetivos comunes orientados a: generar transformaciones sociales, incidir en la agenda pública, reivindicar derechos y redistribuir el poder en la sociedad. Paralelamente, puede entenderse como el proceso mediante el cual la juventud, a partir de sus experiencias, va consolidando competencias que les permiten formar su ser/ identidad. El surgimiento de lo “juvenil” en los liderazgos también marca diferencia por el predominio histórico de los adultos en distintas esferas.
- **Étnico y racial:** es el liderazgo ejercido con elementos diferenciales propios de grupos étnicos o raciales. Ejemplo: en la cultura Misak el sentido de pueblo es superior al de individuo.
- **Otros enfoques diferenciales** (discapacidad, población Lgbtiq+).

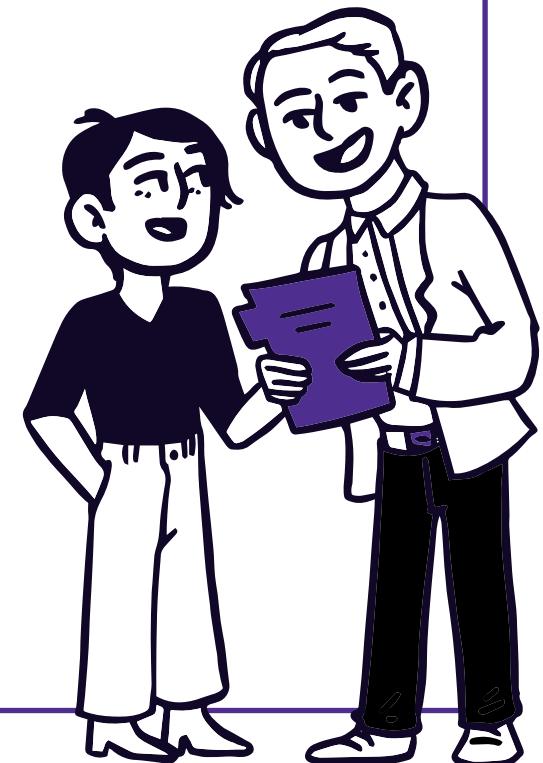


BITÁCORA

Preguntas guía y herramientas para el público

Desde el quién/quienes lideran
¿Cómo definen su liderazgo?
¿Por qué?

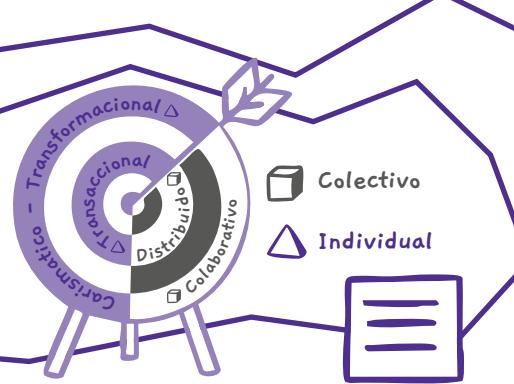
Ejemplo: La iniciativa ciudadana JUNTOS MÁS lidera desde lo colectivo y cuenta con un enfoque de diversidad. Actualmente contamos con la participación de mujeres, personas en condición de discapacidad, población afrodescendiente, jóvenes y adultos mayores.

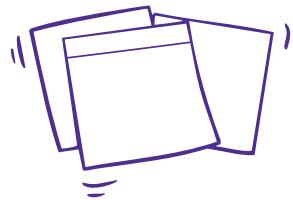


En la segunda dimensión analizamos **¿Cómo lidera?** y atendiendo a la clasificación de Forero et al. 2023 tenemos los siguientes enfoques:

- **Carismático:** El líder visible representa una motivación inspiradora para sus seguidores. Es el héroe de todas las victorias y responsable de todas las derrotas. (Ejemplo: María es una líder territorial que todos reconocen y siguen. En ella se encuentran las esperanzas de transformación de la comunidad. El pueblo espera elegirla próxima alcaldesa, si no gana no ven un futuro posible).
 - **Transaccional:** El liderazgo involucra un intercambio de recompensas en función de los resultados entre líder y seguidor. (Ejemplo: Felipe es un empresario que bonifica por ventas a sus empleados para impulsar resultados).
 - **Transformacional:** El líder impulsa, moldea y dirige, con convicción e inspira la transformación de otros. Existe una relación de corresponsabilidad entre el líder y seguidor, la cual permite reconocer que las soluciones a los retos comunes no pueden (ni deben) desarrollarse solamente por un único actor. (Ejemplo: Luisa es una líder social que inspira a su comunidad, muchos le siguen y se convierten en agentes de transformación también, ella motiva, pero toda la comunidad se siente corresponsable de lograr los cambios que quieren ver).
 - **Distribuido:** El liderazgo es una propiedad emergente de un grupo o red de individuos que interactúan entre sí; es contingente de las funciones y necesidades de las organizaciones. En este liderazgo hay división de roles según las características de los individuos de un grupo para lograr un objetivo común. Por ello, la experiencia se comparte entre muchas personas. (Ejemplo: La selección Colombia está conformada por un conjunto de jugadores. Cada uno aporta según sus talentos y desde su posición. Para ganar se requiere que cada uno asuma su rol).
 - **Colaborativo:** El liderazgo es el resultado de relaciones horizontales y redes de intercambio entre actores en un contexto determinado. Propicia relaciones más orgánicas, integración social, comunidad y diversidad de actores. Es un liderazgo que supera la distribución de roles, y funciona según las dinámicas del contexto. (Ejemplo: En la pandemia emergió una alianza multisectorial para enfrentar la crisis, tomar decisiones y crear soluciones, todos aportaron e intercambiaron sus conocimientos, recursos y experiencias).

Autores como Forero et al. (2023) han planteado modelos que combinan el quién lidera y cómo se lidera derivando la siguiente aproximación:



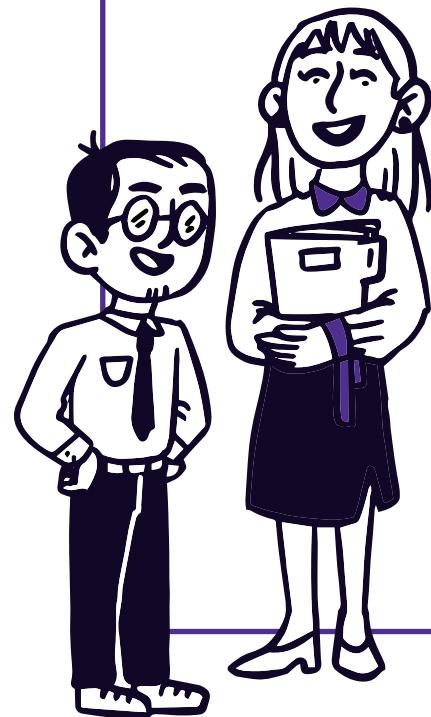


BITÁCORA

Preguntas guía y herramientas para el público

Desde el cómo lideran ¿cómo definen su liderazgo? ¿Por qué?

Ejemplo: La iniciativa ciudadana JUNTOS MÁS surgió desde el empuje de varios líderes carismáticos en el territorio. Sin embargo, actualmente hay un proceso abierto a la ciudadanía en donde hay colaboración entre todos los actores para construir propósitos y materializar acciones compartidas. Todos tienen voz y voto igualitario y las decisiones las tomamos conjuntamente.



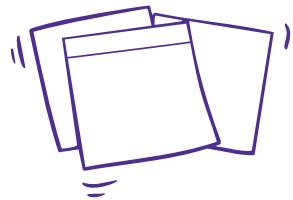
La tercera dimensión hace referencia a la pregunta **¿Desde dónde se ejerce el liderazgo?**

Al respecto puede ejercerse desde un ámbito territorial como se muestra a continuación:

- Internacional: se ejerce el liderazgo a nivel trascnacional.
- Nacional: se ejerce el liderazgo a nivel de país (Colombia).
- Regional: Se ejerce el liderazgo desde el Departamento, región o subregión funcional.
- Territorial: Se ejerce el liderazgo desde un nivel local, municipal o barrial.

Respecto al **sector en que se ejerce el liderazgo**

- Sector público: Se ejerce desde organizaciones públicas.
- Sector privado: Se ejerce desde organizaciones privadas.
- Sector sin ánimo de lucro: se ejerce desde fundaciones, cooperativas, asociaciones, etc.
- Sector internacional: Se ejerce desde las organizaciones internacionales.
- Sector comunitario: Se ejerce desde las comunidades locales (iniciativas, voluntariados, etc.).
- Academia: Desde instituciones de educación y centros de pensamiento.
- Medios de comunicación: Se ejerce desde la comunicación, periodismo y gestión de contenidos en medios análogos o digitales.



BITÁCORA

Preguntas guía y herramientas para el público

Desde el dónde lidera ¿cómo definen su liderazgo? ¿Por qué?

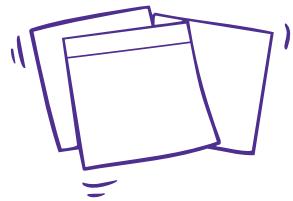
Ejemplo: Nuestra iniciativa ciudadana JUNTOS MÁS lidera desde lo territorial, pero busca incidir a nivel regional. Se ejerce desde las comunidades locales y por las comunidades locales. Nuestra fuerza es la voz a voz y el accionar desde lo concreto en el territorio.

La cuarta y una de las más importantes es **¿Por qué se lidera?**

El liderazgo emerge de un motivo, es decir una razón para la movilización que impulsa al individuo o colectivo a la acción concreta. Consideramos que estos motivos o dolores son determinados según los contextos sociales, políticos y económicos y se traducen en objetivos o agendas temáticas que buscan **la transformación social**. A continuación, se presentan algunas, no es una lista exhaustiva, pero sí ejemplificadora de lo que son porqués para el liderazgo:

- Defensa de derechos humanos
- Construcción de ciudadanía y participación
- Educación
- Arte, cultura y deporte
- Infraestructura
- Seguridad vial
- Medio ambiente
- Diversidad de género, edad o etnia
- Salud
- Empleabilidad y emprendimiento
- Convivencia y seguridad
- Otras causas

Los motivos conectan con el propósito individual o grupal, con la historia individual y colectiva, y son el motor que impulsa la movilización. Cuando se pierde la causa o el propósito el liderazgo se debilita, pero cuando está vivo el propósito es una llama que se comparte y se extiende.

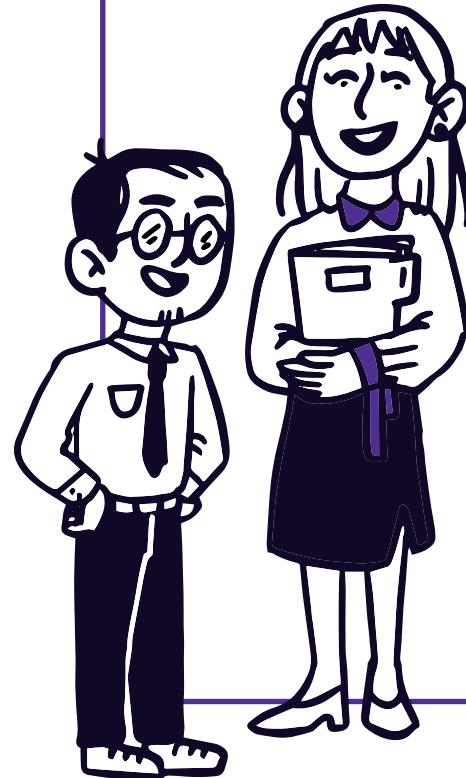


BITÁCORA

Preguntas guía y herramientas para el público

Desde Por qué lidera ¿Cómo
definen su liderazgo? ¿Por qué?

Ejemplo: Es un liderazgo motivado por la indignación frente a las condiciones de pobreza y falta de oportunidades (educativas y laborales) que vive nuestra comunidad.



La última pregunta es **¿Para qué se lidera?**

Como vimos anteriormente, los porqués (motivos) del liderazgo se traducen en paraqués (fines). Por ejemplo:

Pregunta 1

¿Por qué lidero/lideramos?

Me/Nos duele las condiciones de desnutrición que vive la niñez en Colombia.

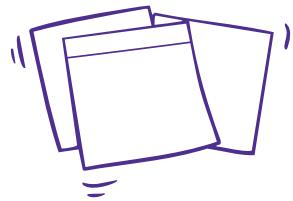
Pregunta 2

¿Por qué lidero/lideramos?

Para crear espacios seguros en donde la niñez pueda gozar de su derecho a la seguridad alimentaria.

Existen entonces múltiples paraqué posibles que dependen del contexto en específico en que emerge el liderazgo:

- Promover el desarrollo económico.
- Resolver problemas locales (pobreza, desigualdad, hambre).
- Contribuir al debate político.
- Transformar el territorio.
- Reivindicar derechos.
- Entre otros.

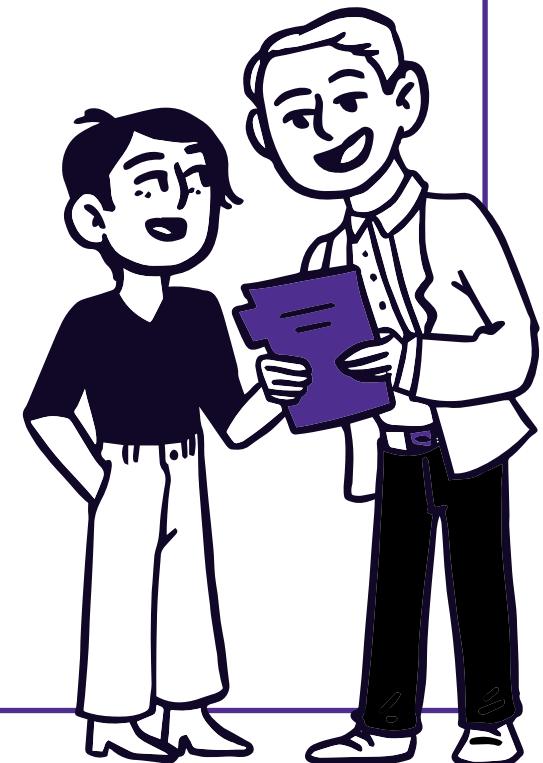


BITÁCORA

Preguntas guía y herramientas para el público

Desde Para qué lidera ¿Cómo definen su liderazgo? ¿Por qué?

Ejemplo: Es un liderazgo que busca generar acciones que fomenten la educación y emprendimiento en la región, por ejemplo ferias de empleabilidad, formación para el trabajo, etc. Nuestra iniciativa ciudadana JUNTOS MÁS abandera agendas de educación y trabajo digno.



Identificar y entender los liderazgos existentes según nuestro contexto.



CÁPSULA

¿Cómo caracterizamos nuestro propio liderazgo?



Ahora bien, consideramos que para construir y contribuir a la construcción de territorios, todo ejercicio de liderazgo (individual o colectivo) debería orientarse a un superior que habilite el fortalecimiento de la democracia y la búsqueda del bienestar social:

La generación de valor público.

En este sentido, la diversidad de paragués debe entrar en la sombrilla del valor público.

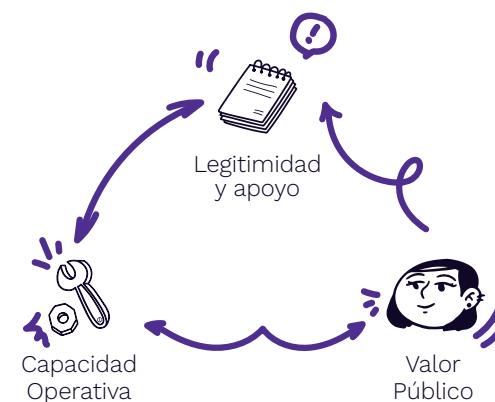


⑤ Moore, M. & S. Khagram (2004) On Creating Public Value. Harvard University John F. Kennedy School of Government.

¿Qué es generar valor público?

El valor público es la importancia que le damos a un bien o servicio en nuestro contexto; esta depende de las preferencias ciudadanas que compartimos y los consensos sociales a los que llegamos sobre los derechos y necesidades colectivas, así como, los deberes y obligaciones del Estado y de los ciudadanos (Moore 1995 & Bryson et al 2014). En este sentido, nuestros liderazgos crean valor público cuando responden a las demandas ciudadanas y permiten generar bienestar social.

De acuerdo con el concepto de triángulo estratégico de Moore & Khagram (2004)⁵ creamos valor público cuando contamos con una estrategia en la que es claro y definible: ¿cuál es el valor que creamos para las personas? ¿Cuáles son las fuentes de legitimidad y apoyo que tenemos? y ¿cuáles son las capacidades organizacionales que tenemos para generarlo?





ACTIVIDAD

Matriz de medición de valor público

A continuación, les invitamos a valorar sus prácticas de liderazgo y responder preguntas clave para verificar si su organización o iniciativa está generando valor público.

Para cada pregunta tiene una sección de respuesta abierta para que pueda escribir. Posteriormente debe brindar una valoración a su respuesta teniendo en cuenta lo siguiente:

Sí: Responde completa y de manera clara a la pregunta.

No: No responde a la pregunta por no tener la información identificada de forma clara.

Parcial: responde de manera incompleta o confusa.



Triángulo estratégico de valor público

Valor público

Pregunta	Respuesta	Valorización		
		Si	No	Parcial
¿Cuál es el valor público que genera su liderazgo para la sociedad?				
¿Cómo generan este valor público? Mencionen 3 iniciativas concretas.				
¿Cómo conectan el valor público con el propósito de vida individual o los objetivos definidos colectivamente?				
¿Cómo miden actualmente la creación de valor público? ¿Cómo miden que están transformando la realidad? ¿Con cuáles cifras o indicadores?				
¿La medición permite evidenciar transformaciones concretas y resultados positivos? ¿Cuáles?				





ACTIVIDAD

Matriz de medición de valor público

A continuación, les invitamos a valorar sus prácticas de liderazgo y responder preguntas clave para verificar si su organización o iniciativa está generando valor público.

Para cada pregunta tiene una sección de respuesta abierta para que pueda escribir. Posteriormente debe brindar una valoración a su respuesta teniendo en cuenta lo siguiente:

Sí: Responde completa y de manera clara a la pregunta.

No: No responde a la pregunta por no tener la información identificada de forma clara.

Parcial: responde de manera incompleta o confusa.



Triángulo estratégico de valor público

Legitimidad y apoyo

Pregunta	Respuesta	Valorización		
		Si	No	Parcial
¿Quiénes se han beneficiado de las intervenciones que han desarrollado?				
¿Qué actores concretos han apoyado y dado legitimidad a las intervenciones? (políticos electos, académicos, organismos internacionales, grupos de interés, medios de comunicación, ciudadanos, organizaciones estatales, etc.)				
¿Cuáles resultados positivos han logrado y son valorados por la ciudadanía? Mencíonalos y explíquelos.				
¿Cuáles personas o grupos se han opuesto a su ejercicio de liderazgo? ¿Quiénes tienen intereses contrarios?				
¿Qué estrategias han usado para superar a sus opositores? ¿Cuáles han funcionado?				





ACTIVIDAD

Matriz de medición de valor público

A continuación, les invitamos a valorar sus prácticas de liderazgo y responder preguntas clave para verificar si su organización o iniciativa está generando valor público.

Para cada pregunta tiene una sección de respuesta abierta para que pueda escribir. Posteriormente debe brindar una valoración a su respuesta teniendo en cuenta lo siguiente:

Sí: Responde completa y de manera clara a la pregunta.

No: No responde a la pregunta por no tener la información identificada de forma clara.

Parcial: responde de manera incompleta o confusa.

Triángulo estratégico de valor público					
Capacidad operativa					
Pregunta	Respuesta	Valorización			
		Si	No	Parcial	
¿Con qué recursos internos (activos) cuentan para lograr crear valor público? (Económicos, humanos, redes, etc.)					
¿Qué “capacidades operacionales” (inversiones, innovaciones y alianzas) se están fortaleciendo para conseguir los resultados deseados o ampliar los ya obtenidos?					
Total	<p>Fuente: Elaboración propia a partir de los textos:</p> <p>Mark H. Moore. (2013). Recognizing Public Value. Harvard University Press.</p> <p>Moore, M. & S. Khagram (2004). On Creating Public Value. Harvard University John F. Kennedy School of Government. Working Paper #3</p>				

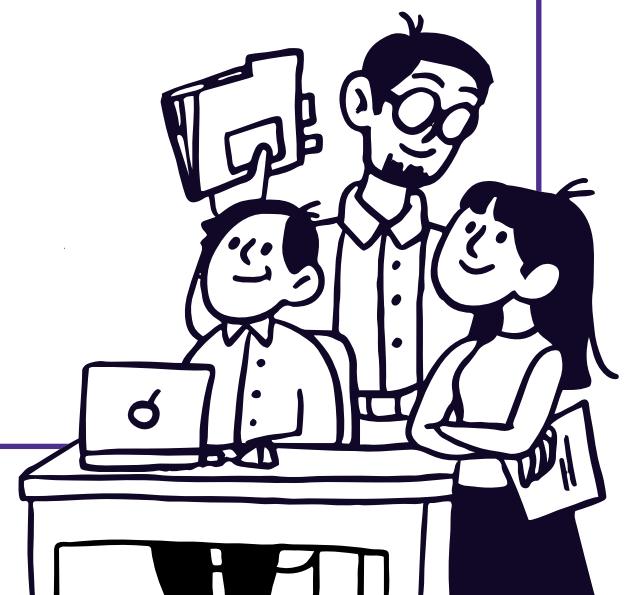


ACTIVIDAD

Matriz de medición de valor público - Valoración final

Para generar realmente valor público se requiere de los 3 elementos evaluados. Por ello, verifique cuáles aspectos se encuentran en estado NO o PARCIAL y escriba qué acciones concretas puede realizar para generar mayor valor público.

Ejemplo: Realizando la valoración evidenciamos que actualmente desarrollamos acciones, pero no medimos los resultados, no tenemos cifras ni indicadores para verificar que estamos generando una transformación en nuestro territorio y para poder demostrar a nuestros aliados que la iniciativa JUNTOS MÁS debe continuar. Igualmente, no tenemos claro cuáles capacidades operacionales debemos fortalecer. Consideraremos realizar un encuentro estratégico con los miembros de la iniciativa para definir estos puntos.



La interseccionalidad en el liderazgo

Hay una interseccionalidad entre las distintas clasificaciones del liderazgo. Lo que implica que puede existir una lideresa joven con un estilo colaborativo que ejerza su accionar desde lo comunitario y defienda derechos humanos en su territorio.

ACTIVIDAD



Matriz de caracterización de liderazgo

Define /definan ¿cómo caracterizan su liderazgo? Aquí abordarán el quién, el cómo, el dónde, el porqué y el paraqué de su ejercicio de liderazgo.

Mi liderazgo es			
Quién lidera		Individual	Colectivo
Étnico y racial		Femenino	Juvenil
Otro:			
Cómo se lidera			
Individual	Carismático	Transaccional	Transformacional
Colectivo	Distribuido	Colaborativo	
Dónde se lidera		Internacional	Nacional
Regional	Territorial	Sector público	Sector privado
Sector sin ánimo de lucro	Sector internacional	Sector comunitario	Sector academia
Por qué se lidera (causas/motivaciones)			
Para qué se lidera (fines/propósitos)			

Mi liderazgo es JUNTOS MÁS			
Quién lidera		Individual	Colectivo
Étnico y racial		Femenino	Juvenil
Otro: Campesino			
Cómo se lidera			
Individual	Carismático	Transaccional	Transformacional
Colectivo	Distribuido	Colaborativo	
Dónde se lidera		Internacional	Nacional
Regional	Territorial	Sector público	Sector privado
Sector sin ánimo de lucro	Sector internacional	Sector comunitario	Sector academia
Por qué se lidera (causas/motivaciones)			
Para qué se lidera (fines/propósitos)			

Indignación frente a las condiciones de pobreza y falta de oportunidades (educativas y laborales) que vive nuestra comunidad.

Para qué se lidera (fines/propósitos)

Generar nuevos espacios de formación y desarrollo productivo orientados a cerrar brechas sociales.



Reflexión ética sobre el ejercicio del liderazgo

Para finalizar esta primera sección queremos discutir desde una aproximación ética el ejercicio del liderazgo y hacer algunas reflexiones al respecto. En primer lugar, queremos recordar que a lo largo de la historia han surgido diversidad de liderazgos movilizadores y que sus efectos han sido diferenciales e incluso opuestos para la humanidad. Por un lado, actores individuales y colectivos como Nelson Mandela (África), Mahatma Gandhi (India) Malala Yousafzai (Paquistán) Martin Luther King Jr. (EE.UU.) , el Movimiento por los Derechos Civiles en EE.UU., Médicos sin fronteras y Greenpeace (internacionales), han sido reconocidos por un liderazgo orientado al desarrollo humano y social. En contraste, personajes como Adolf Hitler (Alemania) Benito Mussolini (Italia) Joseph Stalin (URSS) Saddam Hussein (Irak) o colectividades como Ku Klux Klan (EE.UU.) ISIS (Estado Islámico) y Carteles de la droga (América Latina), han materializado liderazgos que han conducido a sembrar terror, promover la guerra y afectar negativamente la dignidad humana. De lo anterior consideramos que:

- 1. Debemos ser conscientes de que existen liderazgos que construyen bienestar social y otros que lo destruyen**, y por tanto, no podemos idealizar todas las prácticas de liderazgo, sino que debemos ser reflexivos respecto a nuestras prácticas y las de otros.



2. **La práctica de liderazgo debe ejercerse con responsabilidad pues es determinante para el beneficio de la humanidad.** Nuestra propuesta en el marco de un contexto democrático como el colombiano, es promover prácticas de liderazgo consciente orientadas a generar valor público. Es decir, nuestro liderazgo debe responder a las demandas sociales y movilizar para contribuir al bienestar social y a la construcción del tejido social.

Ahora bien, a lo largo de la historia la humanidad y bajo ideas de “bienestar social” las personas han perpetrado graves escenarios de violencia como por ejemplo la Segunda Guerra Mundial. En consecuencia, consideramos importante decir que, el consenso social sobre el valor público no puede ser totalmente abierto y debe contemplar límites. A continuación algunas reflexiones sobre cómo orientar dichos consensos.

- **Los derechos humanos:** La Declaración Universal de los Derechos Humanos proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en París, el 10 de diciembre de 1948

establece los derechos humanos fundamentales que deben protegerse en el mundo entero.

Estos derechos se convierten en límites a la arbitrariedad y garantes universales del respeto por la dignidad humana. Surgen de entender que existen unos mínimos naturales a los que todo ser humano tiene derecho y estos límites no pueden ser anulados por el consenso de la mayoría. En nuestro país se encuentran incorporados en el marco jurídico a través de los derechos fundamentales. Entonces, no hay valor público si nuestro liderazgo implica la violación de derechos humanos como la vida, la libertad, etc.



Asamblea

General de las

Naciones Unidas

en París

- **El imperativo categórico kantiano:** El gran pensador Immanuel Kant en su obra Crítica de la Razón Práctica (1788) establece que una regla es moral, si podemos desear que se aplique de manera universal a todas las personas, incluyéndonos nosotros mismos. Este criterio es más objetivo y orientador para definir si una acción genera valor social. Entonces, podemos aplicar este marco al momento de definir el valor público.



- **Velo de la ignorancia:** En Teoría de la justicia (1971), John Rawls propone que, para decidir con justicia, imaginemos que ignoramos nuestra posición en la sociedad (clase, género, talentos, etc.). Es como si nos pusiéramos un “pañuelo” o un “velo” desde el que tenderíamos a elegir reglas imparciales. Este enfoque se complementa con el principio de libertad (las mismas libertades básicas para todas las personas) y el principio de diferencia (admitir desigualdades solo si mejoran a los peor situados y aseguran igualdad de oportunidades).



- **La regla de oro de Chiara Lubich:** Esta pensadora italiana ganadora del premio de Educación para la paz de UNESCO, planteó en 1943 que las principales corrientes religiosas y sapienciales del mundo comparten La regla de Oro, la idea de: No hacer a los demás lo que no queremos que nos hagan y hacer al otro lo que desearíamos para nosotros mismos. En tanto la construcción del valor público debe tener presente esta orientación.

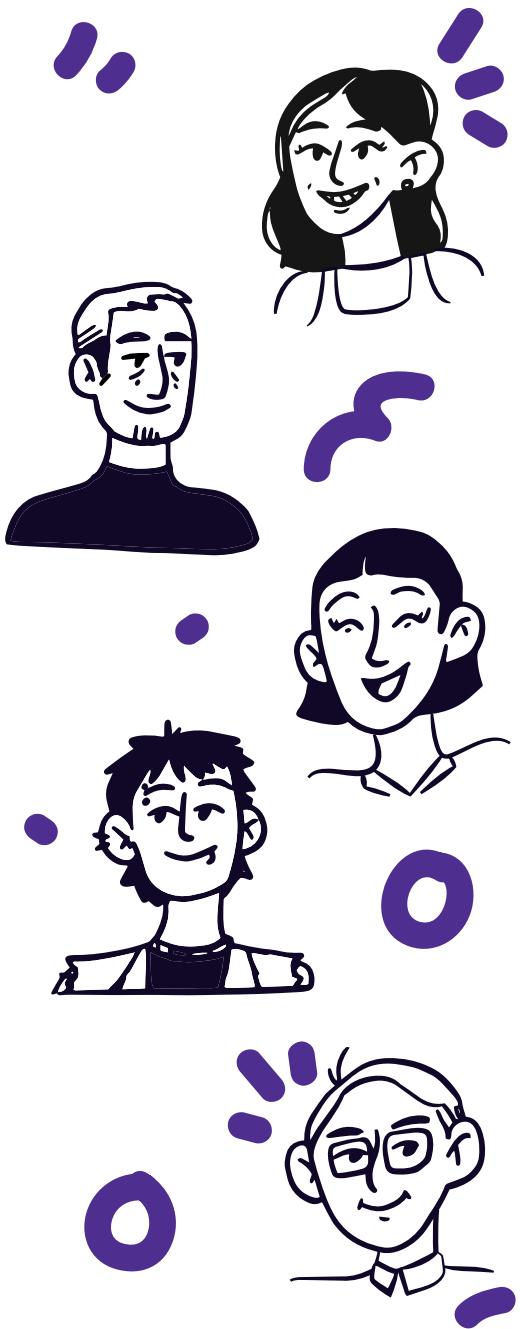


- **Ética de la ambigüedad (1947) de Simone de Beauvoir:** Esta filósofa francesa argumentó que el ser humano es libre, pero esa libertad solo existe cuando se garantiza la libertad de otro ser humano. También explica que lo que valoramos no existe por fuera del ser humano. En ese sentido, el valor público se construye cuando cada persona, al afirmar su libertad en relación con los demás, asume la responsabilidad de dar sentido y valor al mundo compartido a través de sus acciones.



El liderazgo no puede suscribirse sólo a la práctica de movilizar, sino que debe estar profundamente anclado a la generación de valor público con un compromiso ético. El valor público surge a partir de consensos sociales que consideramos no pueden salirse del marco de los derechos humanos y que deberían construirse a partir de un elemento esencial que comparten las aproximaciones mencionadas: LA EMPATÍA, es decir, el decidir teniendo en cuenta el dolor o el bienestar del otro.

Ejercer liderazgo en una sociedad democrática exige sensibilidad frente a las consecuencias de nuestras decisiones, capacidad de entender nuestra libertad en relación con las libertades de otras personas, apertura al diálogo con quienes piensan distinto, y la disposición a actuar con base en principios que promuevan la búsqueda de consensos sociales y la dignidad humana. Sabemos que el ejercicio práctico de construcción de consensos sociales es complejo e implica por tanto la conciencia de los liderazgos y herramientas éticas que puedan orientar cursos de acción hacia el bienestar social real y no a la manipulación de las masas.



Comprender la necesidad de movilizarnos al liderazgo colectivo

Aquí argumentamos por qué transitar (según el contexto) entre lo individual y lo colectivo potencia los resultados: permite abordar problemas complejos, aprender y adaptarnos, incluir perspectivas diversas y distribuir corresponsabilidades. Aterrizamos esto identificando un reto complejo, mapeando actores (influencia, interés, rol, beneficios) y reconociendo habilitadores del liderazgo colectivo en cuatro niveles: competencias individuales y de equipo, confianza y propósitos compartidos, entornos organizacionales habilitantes, y condiciones sistémicas del contexto.

Con las bitácoras y actividades, tendrás un reto priorizado, un mapa de sistema vivo y una hoja de ruta de habilitadores para dar el siguiente paso. Se menciona un caso en torno al aprendizaje clave de cómo el liderazgo colectivo no se decreta, se habilita; formando a quienes influyen, creando confianza entre sectores y anclando la acción en futuros compartidos, en donde la diversidad enriquece, no divide, y se vuelve capacidad de generar valor público.



Comprender la necesidad de movilizarnos al liderazgo colectivo

Según la revisión de literatura realizada por Ramírez et al (2024), el liderazgo colectivo trae consigo múltiples beneficios, entre estos:

Permite responder a problemas complejos, facilita el aprendizaje continuo y la adaptación a contextos de cambio, promueve la inclusión de diferentes perspectivas y por tanto favorece la diversidad en el debate y la toma de decisiones.

Adicionalmente, rompe con la lógica tradicional y jerárquica en donde el líder o lideresa visible es el principal responsable del éxito o fracaso y promueve procesos de:

- **Corresponsabilidad**
- **Interdependencia**
- **Involucramiento ciudadano**

Desde un punto de vista organizacional puede aumentar el compromiso y el logro de objetivos, y desde el ámbito social permite el fortalecimiento de la democracia a través del pensamiento crítico, la reflexión y el debate.

Si bien el liderazgo individual es importante y efectivo para resolver ciertos retos, en ocasiones, es limitado



CÁPSULA

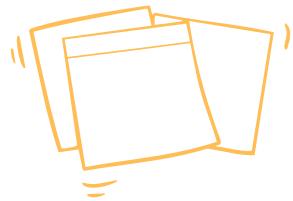
¿Por qué movernos entre el liderazgo individual y el colectivo?

es insuficiente para dar respuesta a desafíos complejos como la desigualdad, la pobreza, el cambio climático, entre otros. Estas situaciones problemáticas requieren del intercambio de saberes y experiencias entre múltiples actores y redes. En estos casos es vital trascender al liderazgo colectivo y el liderazgo individual cumple un rol estratégico ya que su apertura, conciencia y accionar pueden impulsar o frenar los procesos.

En la comunidad de aprendizaje nos preguntamos por qué es importante movernos entre el liderazgo colectivo y el individual y desde la experiencia de cada una de las organizaciones aliadas definimos que:

- Es fundamental para lograr objetivos comunes.
- Es importante para lograr un liderazgo más efectivo que responda a necesidades ciudadanas y a las condiciones del contexto.
- Permite aprovechar la diversidad de recursos disponibles en las personas.
- Reconoce la complementariedad de ambos liderazgos.
- Promueve el diálogo entre diversas perspectivas ciudadanas.
- Posibilita la adaptabilidad y el cambio.
- En las condiciones de violencia por parte de actores armados ilegales, el liderazgo colectivo dificulta la focalización en liderazgos individuales.



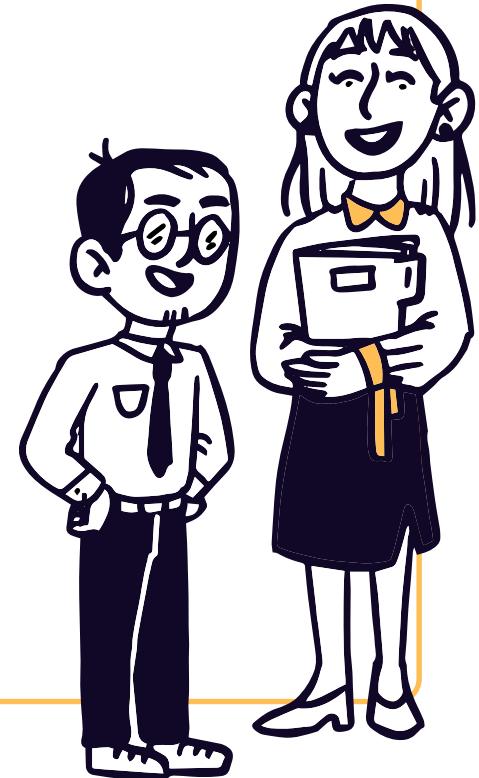


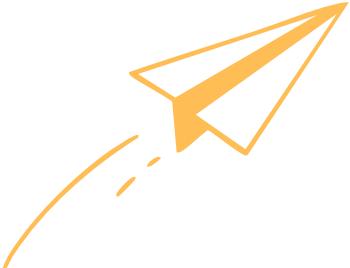
BITÁCORA

Preguntas guía y herramientas para el público

¿Actualmente enfrentas/n desafíos complejos en su territorio? ¿Consideras/n que ha(n) intentado resolverlos desde lo individual, pero reconoces/n que requiere de un trabajo colectivo?

Ejemplo: Como líder territorial en la isla de Barú, he trabajado por la preservación del manglar. El mayor reto ha sido articular a actores con intereses distintos—empresas turísticas, gobierno y otros liderazgos locales—with quienes el diálogo no ha sido sencillo. Hasta ahora, las alianzas más sólidas han sido con instituciones educativas para fomentar su cuidado. Por eso, veo clave impulsar un liderazgo colectivo y dialógico que nos permita cocrear iniciativas innovadoras en beneficio del territorio.



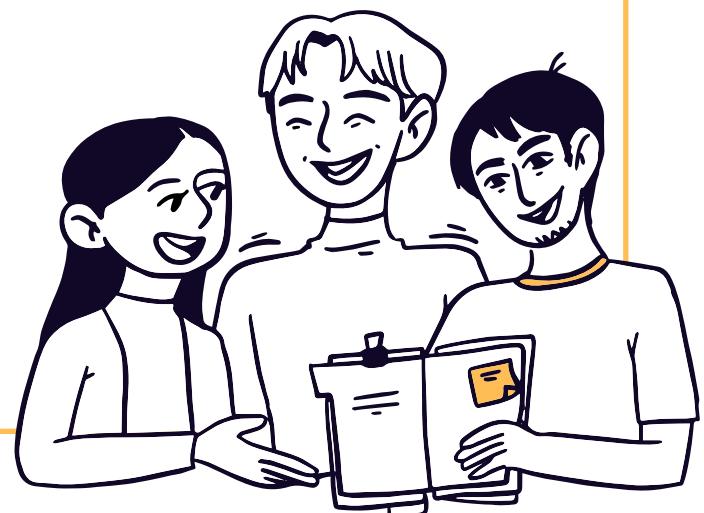


ACTIVIDAD

Identificación del reto colectivo

Defina el reto complejo que quisiera abordar desde el liderazgo colectivo

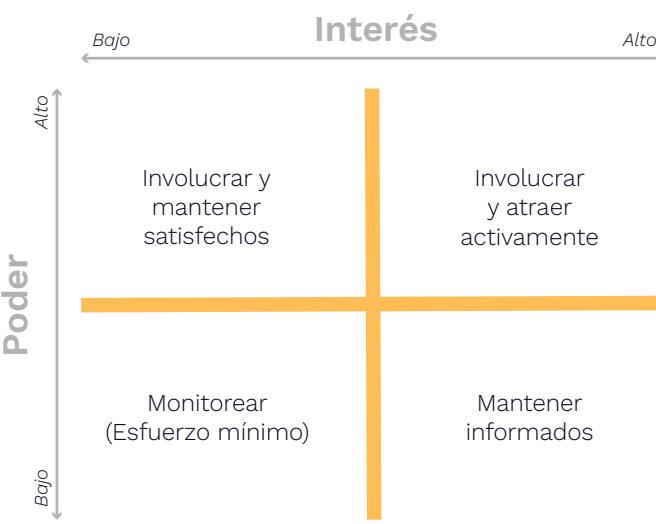
Ejemplo: El gran desafío es promover la conservación del ecosistema del manglar en la Isla de Barú



Una vez identificado el desafío que nos mueve para trabajar colectivamente y reconocida la importancia de hacerlo, debemos analizar cuáles actores en el sistema territorial ya realizan acciones vinculadas con el tema y cuáles estarían interesados en sumar esfuerzos. Para ello mapeamos actores y escuchamos sobre sus dolores, motivaciones e intereses. Asimismo, debemos identificar cuáles actores tienen influencia (poder) sobre la situación que queremos abordar y cual es su postura al respecto. Esto nos permitirá identificar grupos afines, definir dinámicas, estrategias y estructuras de trabajo colectivo.

A continuación podemos ver un plano con cuatro cuadrantes en los que podremos ubicar a los actores del territorio considerando lo siguiente:

- Si tienen baja influencia (poder) y bajo interés, tenemos que monitorearlos y eso implica un esfuerzo mínimo.
- Si tienen baja influencia (poder), pero alto interés, tenemos que mantenerles informados de lo que hacemos.
- Si tienen alta influencia (poder), pero bajo interés, tenemos que involucrarlos en el liderazgo y mantenerles satisfechos.
- Si tienen alta influencia (poder) y alto interés, tenemos que involucrarles en el liderazgo y atraerles activamente para que hagan parte de los procesos, no solo mantenerles satisfechos.



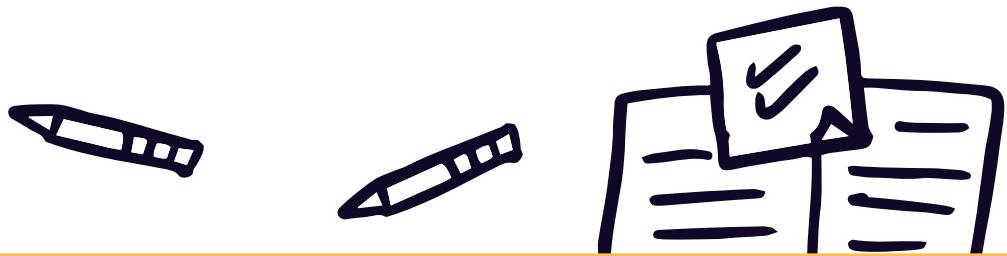
Por último, reconocer los actores específicos del territorio, sus competencias y dinámicas de relacionamiento va a permitirnos identificar el estado actual de los factores habilitantes y las posibles acciones para motivar el paso al liderazgo colectivo.



ACTIVIDAD

Mapeo de actores

Por favor haga una lista de actores vinculados al desafío presentes en su territorio.

A large, empty rectangular box with an orange double-line border, intended for the participant to write down the list of actors.

Ahora defina por cada actor:

- Nivel de influencia (Alta, media o baja)
- Nivel de interés (Alta, media o baja)
- Rol respecto al desafío (Aliado, neutro o detractor)
- Beneficios o pérdidas que obtiene de trabajar colectivamente con usted

Ubique los actores en la matriz:

Bajo → **Interés**

Alto

Alto

Involucrar y mantener satisfechos

Involucrar y atraer activamente

Monitorear
(Esfuerzo mínimo)

Mantener informados

Bajo



ACTIVIDAD

Definición de actores

Por último defina con quiénes quisiera iniciar comunicaciones para trabajar colectivamente y cuáles podrían ser las formas para establecer un contacto exitoso.



¿Con quién(es) iniciarías comunicación?

¿Cómo te comunicarías con este actor o estos actores para que el contacto logre lo que esperas?



Comprender la necesidad de movilizarnos al liderazgo colectivo

En nuestra comunidad de práctica identificamos algunos impulsores del liderazgo colectivo que hemos experimentado en nuestras organizaciones:

- **Consolidación de agendas comunes:** Reconocer dolores, causas y necesidades compartidas.
- **Construcción de confianza:** la confianza (entendida como poner en las manos de alguien el cuidado de algo) en otra persona aumenta la disposición de trabajar en conjunto y reduce los costos de gobernanza para el trabajo colaborativo.
- **Sentido de corresponsabilidad:** asumir que los resultados son compartidos y actuar en consecuencia.
- **Entendimiento de la comunidad:** conocer necesidades, actores y dinámicas para orientar decisiones desde el contexto.
- **Capacidad de relacionamiento con otras personas:** tejer confianza, coordinar esfuerzos y gestionar desacuerdos para objetivos comunes.



CÁPSULA

¿Por qué movernos entre el liderazgo individual y el colectivo?

Cambio de mentalidad, narrativa y representaciones en liderazgos individuales y para promover una cultura de colaboración y liderazgos colectivos.

Despliegue de acciones concretas y mapeo de oportunidades de incidencia y transformación.

Comunicación para la acción colectiva (evadir el silencio o aislamiento de algún actor).

Ramírez et al (2024) confirma que desde la literatura se han encontrado como habilitadores del liderazgo colectivo las competencias de los líderes individuales y de los miembros del equipo, la construcción de confianza y de propósitos compartidos, las relaciones de interdependencia, la comunicación y las condiciones del contexto y el entorno organizacional.

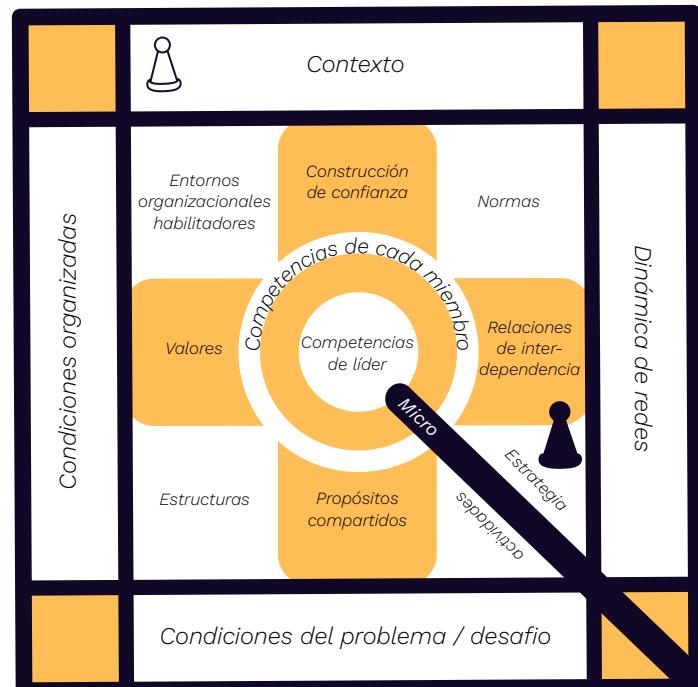


Comunicación Efectiva



Gráfico 1. Habilitadores de liderazgos colectivos

Fuente: Elaboración propia a partir de Ramírez et al. (2024)



Tomado de: Ramírez et al (2024)



Según las autoras, desde un análisis sistemico se podría decir que, a nivel individual, las competencias de los líderes individuales son habilitadores, especialmente de quienes ejercen roles de autoridad, ya que debido al privilegio de mando tienen mayor visibilidad y responsabilidad; igualmente las competencias que desarrollan los miembros de un equipo son vitales para que pueda emerger el liderazgo colectivo. A nivel interpersonal, son importantes las relaciones de confianza y los propósitos compartidos. A nivel organizacional, la existencia de entornos habilitadores, es decir de reglas, políticas, estructuras, valores, objetivos y estrategias que permitan el desarrollo del liderazgo colectivo dentro de la organización. Por último, a nivel sistemico, el contexto relacionado con el problema, el entorno en que surge el problema y las

condiciones del contexto organizacional.

Según las autoras cada ítem se refiere a:

- **Competencias de líderes individuales:** las habilidades y capacidades individuales pueden facilitar las condiciones para que se dé el proceso de liderazgo colectivo. El líder aporta a administrar escenarios colaborativos, creando significados compartidos, promoviendo comportamientos y competencias que habiliten la acción colaborativa. Los líderes pueden ser modelos inspiradores y catalizadores de una nueva forma de entender los problemas desde el pensamiento sistemico y a través de procesos de colaboración e innovación.
- **Competencias de los miembros del equipo:** para que el liderazgo colectivo emerja, se requiere que los individuos tengan una actitud abierta a los distintos puntos de vista, experiencias y al diálogo constructivo, ello permite generar confianza y cohesión. Se requiere la revisión de los modelos mentales propios y el desarrollo de competencias como la colaboración, la apertura al aprendizaje colectivo, el uso del

diálogo y la escucha.

- **La construcción de confianza:** es un elemento habilitante del liderazgo colectivo toda vez que permite que el líder individual pueda delegar (distribuir roles) y empoderar a otros compartiendo el liderazgo. Además, facilita dinámicas de intercambio de información entre los miembros del equipo y dentro de la red.
- **Propósitos compartidos:** la definición de una misión y objetivos compartidos puede generar motivación y mejorar el trabajo en equipo. Se requiere que los individuos puedan ajustar su voluntad individual a la voluntad colectiva con base a aspiraciones comunes, aprendan del intercambio y desarrollen un sentido compartido de cuidado, compromiso y responsabilidad mutua.
- **Las relaciones interdependencia:** definir y gestionar adecuadamente puntos de interdependencia es esencial para evitar conflictos y maximizar el valor de la colaboración. Un manejo eficaz de estos puntos requiere que los líderes compartan la responsabilidad y confíen en las habilidades de sus socios.
- **La comunicación:** es determinante para que se pueda intercambiar información dentro de un grupo, red o redes y emerja el liderazgo colectivo,

es el alma del liderazgo colectivo.

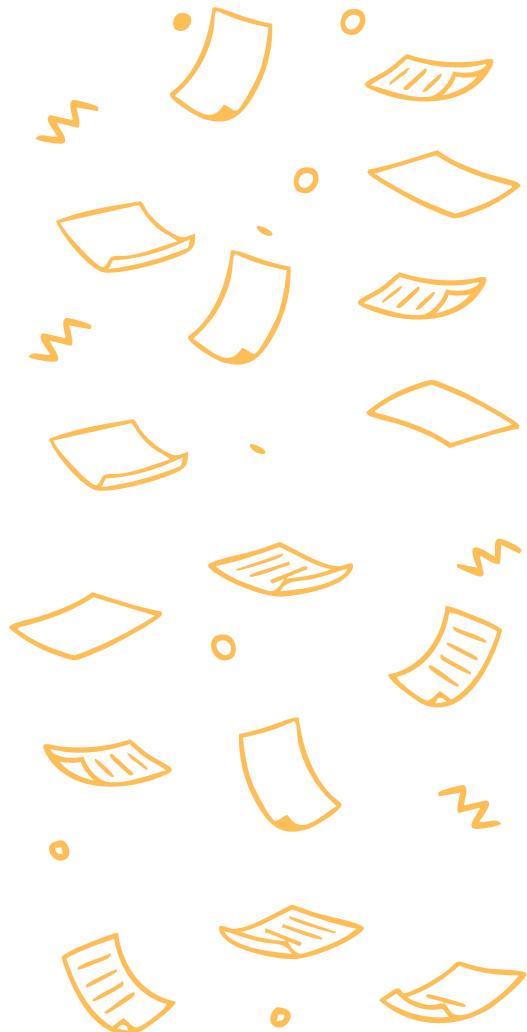
- **Entornos organizacionales habilitadores:** hay condiciones internas en las organizaciones que pueden facilitar o restringir el surgimiento del liderazgo colectivo, entre estas: estructuras, valores, normas, procesos y parámetros definidos en los equipos de trabajo. En este sentido se facilita el surgimiento del liderazgo colectivo cuando:

- Hay valores orientados al colectivismo y no al individualismo.
- Hay objetivos organizacionales orientados a lo colectivo.
- Las estructuras organizacionales permiten el trabajo colaborativo, toma de decisiones colectiva y distribución de poder.

- Hay parámetros de desempeño orientados a la colaboración y no a la competencia.
- Las normas y valores se orientan a valorar la diversidad, promover la participación y el diálogo.
- Hay espacios establecidos de reflexión, diálogo, generación de confianza e intercambio de conocimientos.
- Hay formación y se valoran las competencias de liderazgo colectivo.

Para profundizar en el tema los invitamos a consultar el texto:

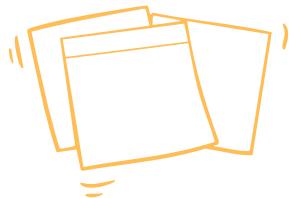
<https://gobierno.uniandes.edu.co/documento-de-trabajo-no-116/>



Condiciones del contexto

Esto incluye elementos del entorno en donde surge el problema, las redes, y también factores organizacionales, sociales y culturales que pueden determinar el ejercicio del liderazgo. Por ejemplo, las características del entorno en que surge el problema como la novedad, ambigüedad o complejidad del problema, la disponibilidad de información sobre el problema, la urgencia del problema y el apoyo social para resolver el problema. Entornos de cambio y problemas complejos facilitan el surgimiento del liderazgo colectivo.





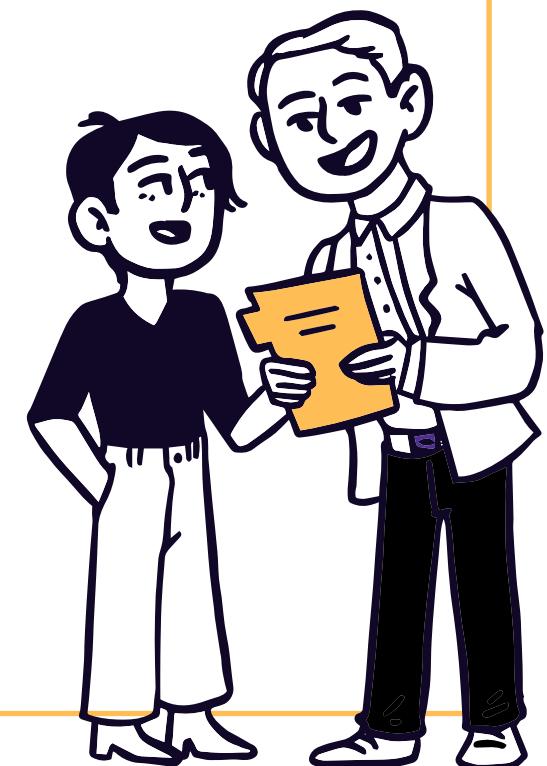
BITÁCORA

Preguntas guía y herramientas para el público

Reflexione ¿Cuáles habilitadores del liderazgo colectivo existen o no en el territorio?

Ejemplo: Actualmente considero que tengo conocimiento del contexto en cuanto a la comunidad y la problemática. Sin embargo, considero que para fomentar el liderazgo colectivo en el caso puntual es importante alinear intereses con los residentes de la isla, identificar y ser conscientes de las asimetrías de información, reconocer los modelos mentales cortoplacistas y comenzar a construir confianza y conciencia respecto a la corresponsabilidad que tenemos de cuidar y preservar los recursos naturales en el territorio.

Actualmente no hay incentivos inmediatos para impulsar que colectivamente nos unamos por la preservación del ecosistema del manglar. No obstante, despertar la conciencia colectiva desde la educación puede habilitar el camino.





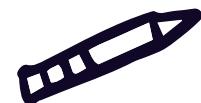
ACTIVIDAD

Habilitadores del liderazgo colectivo

¿Cómo podría iniciar a impulsar el liderazgo colectivo en su entorno? Si ya participa de un proceso de liderazgo colectivo ¿Cómo puede fortalecerlo e impulsarlo?

Ejemplo: (1) Generando espacios de encuentro para hablar de la situación con actores clave (2) Educando a niños adolescentes y adultos para reducir asimetrías de información, cambiar modelos mentales y despertar la conciencia colectiva. (3) Comunicar lo que se hace por diversos medios y los resultados que se logran para generar confianza en la comunidad.

Según el contexto territorial defina cuáles habilitadores tienen o no el potencial de fortalecer los procesos actuales de liderazgo colectivo. Escriba qué acciones va a trabajar para impulsar el habilitador.



Habilitador	Sí	No	¿Cómo va a impulsarlo?
Competencias de líderes individuales			
Competencias de los integrantes del equipo			
Construcción de confianza			
Propósitos compartidos			
Relaciones de interdependencia			
Entornos organizaciones habilitadores (normas, valores, etc)			
La comunicación			
Contexto territorial			
Diversidad			

Origen Red de Liderazgo trabaja en la formación de capacidades para liderar y colaborar con otras personas, y parte de una premisa central: el liderazgo colectivo es el motor de transformación del país. Con esa convicción, desarrolló un Modelo de Competencias de Liderazgo Colectivo orientado a construir confianza, fomentar la corresponsabilidad y capitalizar la diversidad para poner estos activos al servicio de la creación de valor público. Así, el fortalecimiento de competencias de liderazgo colectivo se vuelve clave para abordar retos territoriales y construir comunidades más cohesionadas y resilientes. A través de la coconstrucción de futuros compartidos, Origen refuerza relaciones de confianza, la cohesión social y el trabajo articulado, promoviendo soluciones conjuntas que generan valor desde las diferencias y contribuyen al bien común.



Sus programas —como Liderazgo Público Transformador— facilitan redes de colaboración y confianza entre líderes de distintos sectores. Buscan impulsar transformaciones reales que aporten al desarrollo territorial, articulando sector público, privado, academia y sociedad civil. En contextos de incertidumbre, Origen forma liderazgos capaces de sostener el trabajo colectivo y formular planes de incidencia con mirada sistémica y sostenible, alineados con su modelo de competencias.

Origen ejerce un liderazgo colectivo y colaborativo, enfocado en fortalecer comunidades y crear entornos con oportunidades para que el impacto de los liderazgos prospere. Con su enfoque de “impactar al que impacta”, genera un efecto multiplicador que amplía el alcance de sus acciones, construye futuros compartidos y orienta las capacidades y la diversidad del ecosistema al servicio del bien común.



Comenzar a liderar desde lo colectivo



Esta sección operacionaliza el “cómo”: diferenciamos coordinación, cooperación y colaboración (y su relación con la confianza y el capital social) para diagnosticar la dinámica actual de trabajo de un proceso y definir en cuál conviene moverse. Presentamos estructuras que facilitan el liderazgo colectivo (red, comunidad y colectivo) y cuándo usar una u otra estructura aporta más valor; proponemos un ejercicio para elegir y fortalecer cada estructura; e introducimos el marco de impacto colectivo centrado en equidad.

El resultado es un conjunto de actividades para pasar de sumar esfuerzos a construir soluciones conjuntas, con gobernanza, reconocimiento de riesgos compartidos e innovación.

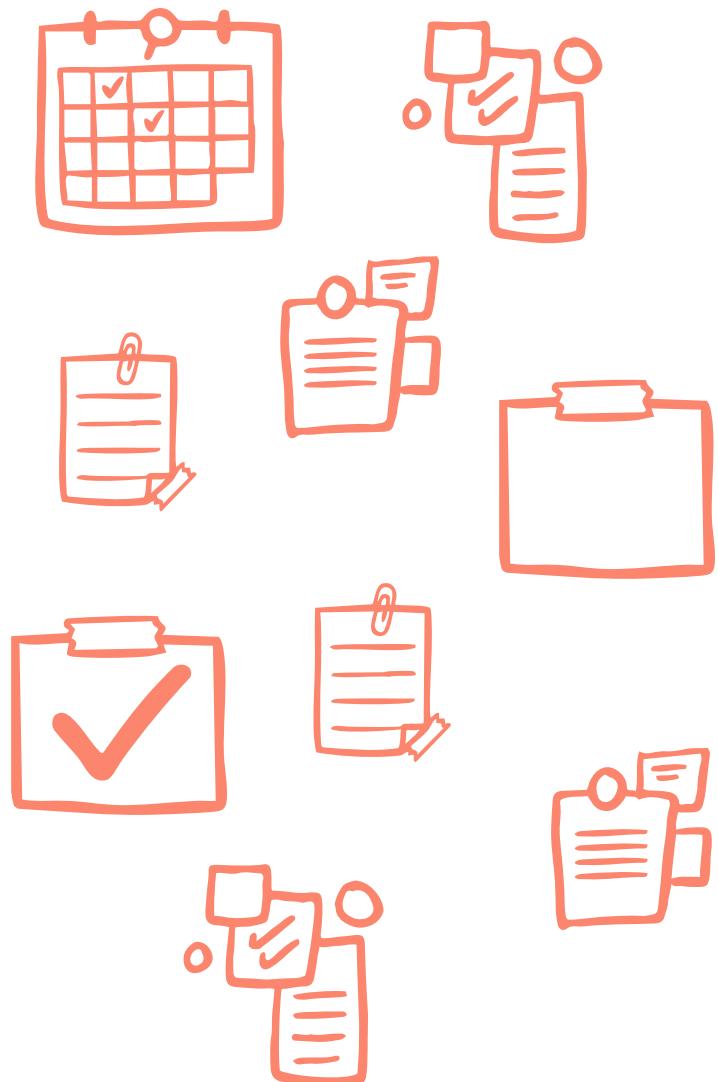
También, a través de casos, se ejemplifican varios de estos conceptos y se comparte un aprendizaje transversal: la forma sigue al propósito; cuando hay gobernanza clara, roles definidos y medición compartida, redes, comunidades y colectivos trascienden la coordinación y convierten la colaboración en cambios sistémicos sostenibles.





CÁPSULA

¿Cuáles son las principales dinámicas del trabajo colectivo?



Hemos identificado **tres dinámicas del trabajo colectivo: la coordinación, la cooperación y la colaboración**.

Estas dinámicas se corresponden con los tres niveles de construcción de Capital Social: conocimiento, actuación independiente con marcos comunes y acción conjunta. El recorrido por estos momentos evidencia un aumento de la confianza, el pegamento básico del capital social. En la teoría del desarrollo, este capital se reconoce como el “activo para el desarrollo” más recientemente identificado, en complemento a los factores tradicionales: el capital físico, el capital institucional y el capital humano, y constituye el pegamento básico de la sociedad civil, de cuya fortaleza depende la solidez de la democracia.

Si bien sus límites pueden ser difusos en la práctica, tener un referente conceptual nos ayuda para reconocer los beneficios y responsabilidades en cada uno, autores como Roschelle y Teasley (1995), Hanson y Spross (2005), Espinoza (1999), las pruebas PISA 2015, y Hall (1983) nos ayudan a identificar sus procesos y elementos característicos.





1. Coordinación (articular con):

La coordinación implica la alineación de roles, competencias y acciones entre actores para alcanzar metas comunes. alcanzar un propósito común, o lograr un beneficio mutuo. Es un proceso gerencial para vincular e integrar las diversas funciones y objetivos de una organización, que busca asegurar fluidez y eficiencia en los esfuerzos realizados (Nishad, 2023). Proceso gerencial para vincular e integrar las diversas funciones y objetivos de una organización como "un proceso en el que los agentes participan con el fin de asegurar que una comunidad de agentes individuales actúe de manera coherente" (Lesser, 1998).

• Beneficios de la coordinación:

Foco en el resultado: la coordinación se da con una claridad del objetivo sucinta que hace que se busque al actor más adecuado para lograrlo, buscando ahorrar esfuerzos y garantizar excelencia.

Claridad de roles y responsabilidades:

para coordinar eficazmente, definir con precisión quién hace qué permite monitorear cada paso hacia el objetivo, detectar desvíos y realizar los ajustes necesarios a tiempo.

• Desafíos de la coordinación:

Conexión: la coordinación no logra crear relaciones profundas, es un espacio de entendimiento y transaccionalidad.

Conflicto de prioridades: puede ocurrir que actores de la coordinación se encuentren en conflicto entre ellos para determinar la ruta de acción para el objetivo, ya que cada uno busca el beneficio (financiera, de responsabilidad, de capacidad, etc) para su organización o individualidad.

• Elementos clave:

- Personas o grupos trabajan de forma organizada por un propósito compartido.
- Hay respeto, pero no necesariamente confianza.
- Reconozco que necesito al otro, pero no lo valoro.
- Interés por el beneficio individual.
- Hay distribución de funciones, roles y competencias entre los actores.
- Cada actor desempeña su función, cumple objetivos y rinde cuentas de manera independiente pero clara ante todos los involucrados.
- Comunicación limitada y orientada a definir competencias y verificar resultados.

- No hay intercambio de recursos (conocimientos, experiencias, dinero) entre los miembros. Solamente hay división de funciones y rendición de cuentas.
- El liderazgo es más distribuido. Cada uno hace su parte y rinde cuentas, pero no trabajan conjuntamente ni hay corresponsabilidad.
- Poca disposición a ceder, perder o compartir el poder.
- Existe un menor nivel de riesgo porque es más claro quién hace qué y con qué alcance, pero en consecuencia, se limita la posibilidad de innovar y de asumir un mayor grado de incertidumbre.

Ejemplo. Se quieren implementar soluciones de vivienda en un municipio de Cundinamarca. Se coordinan los diferentes actores: La alcaldía pone el predio y los estudios de planeación, la nación a través del programa MI CASITA proporciona el subsidio por 30 millones, la gobernación de Cundinamarca por el programa PUEDO CASA otorga otro subsidio de 20 millones, la Constructora AZURRO desarrolla el proyecto de vivienda VIS y el colectivo ciudadano de vivienda digna del municipio realiza acompañamiento a las personas más vulnerables para que puedan acceder a la oferta. Realizan mensualmente Comités Técnicos en donde cada actor reporta su gestión y se definen acciones estratégicas para el avance en el proyecto VIS del municipio.

2. Cooperación (operar con):

La cooperación es el acto de trabajar juntos en pro de un resultado deseado que beneficia a todos. Incluye la participación e intercambio de recursos entre diferentes actores, la corresponsabilidad y la toma de decisiones conjunta. De acuerdo con UNICEF, la cooperación demuestra la capacidad para trabajar de manera efectiva y respetuosa con diversas personas o equipos, hacer compromisos, crear consensos para tomar decisiones y asumir responsabilidades compartidas a partir de una fuerte identidad individual. Hall (1983) define la cooperación como un proceso donde las organizaciones persiguen sus propias metas, por lo que retienen su autonomía, mientras que al mismo tiempo orientan sus acciones hacia resultados comunes.

• Beneficios de la cooperación son:

Interdependencia positiva: cada actor mantiene su gobernanza propia organizativa a la hora de coordinar, pero también se construye desde ahí unas reglas de juego que reconocen la independencia de cada actor, siempre priorizando el cumplimiento del objetivo.

Responsabilidad individual: en la cooperación, los miembros reconocer que lo prioritarios será siempre cumplir el objetivo, por ello el reconocer y apropiar el rol que se ha dictaminado a cada miembro permite: 1) reconocerse dentro del esquema de trabajo y 2) garantizar que se cumpla de manera efectiva y eficaz.

• Desafíos de la cooperación son:

Temporalidad y visión de futuro: en ejercicios de coordinación hay una especificidad de fechas en las que se debe presentar el resultado y dependiendo del proceso puede que se dificulte lograr trabajos que lleven a nuevos o continuos ejercicios con los otros miembros.

Foco en el resultado: la coordinación existe por y para el resultado de tal manera que la claridad y la manera de garantizar que se cumpla debe ser preciso, claro y determinante.

• Elementos clave:

- Personas o grupos trabajan de forma organizada por un propósito compartido
- Hay respeto y algún nivel de confianza estratégica
- Reconocimiento y valoración “del otro” que aporta a mis objetivos.
- Interés por lo colectivo porque aporta al interés individual
- Hay corresponsabilidad en la toma de decisiones
- Hay comunicación e intercambios activos entre los miembros (dinero, tiempo, conocimientos, técnica).
- Interdependencia para alcanzar el objetivo
- Rendición de cuentas grupal.
- Reconocimiento de capacidades y trabajo conjunto en pro de resultados deseados
- Todos aportan para ganar algo. Se comparte el liderazgo para lograr el resultado deseado. El resultado deseado implica beneficio para todos de manera individual. Si no me beneficia entonces decido dejar de cooperar.
- Poca disposición a ceder o perder. Sin embargo, sí se comparte el poder.
- Nivel intermedio de riesgo y nivel intermedio de innovación

Ejemplo. Se quieren implementar soluciones de vivienda en un municipio de Cundinamarca. El Gobierno Nacional lanza una convocatoria denominada CASA PARA TODOS y anima a las entidades territoriales y organizaciones comunitarias a postular proyectos de construcción o mejoramiento de vivienda que involucren activamente a actores públicos, privados y

comunitarios. Para la consolidación de la propuesta la Fundación MANOS A LA OBRA decide formular una iniciativa en beneficio de las personas más vulnerables. Para ello contacta a la alcaldía y la gobernación de Cundinamarca para recibir asistencia técnica y postular conjuntamente. Así mismo, todos dialogan con la constructora AZURRO respecto a las condiciones del proyecto de vivienda y acuerdan la utilización de materiales regionales y de mano de obra local para la ejecución del proyecto. Los diseños técnicos se desarrollan conjuntamente entre todos los involucrados e incluyen la participación de beneficiarios. La alcaldía y la gobernación se benefician en el cumplimiento de sus metas institucionales, la constructora gana al ser ejecutor del proyecto, la Fundación gana reconocimiento como postulante y gestora social en el proceso de entrega de las soluciones habitacionales, y la comunidad se beneficia directamente al recibir la vivienda. Todos trabajan conjuntamente para formular el proyecto y se benefician del mismo. Hay una confianza estratégica que se deriva de la necesidad de actuar juntos, comparten sus conocimientos de manera estratégica para alcanzar el resultado deseado.

3. Colaboración (construir juntos):

La colaboración implica el acto de trabajar juntos, compartir el poder e intercambiar recursos por un objetivo común. Estar dispuesto a perder la idea y compartir los

recursos para construir conjuntamente algo nuevo. Hanson y Spross (2005) definen la colaboración como un proceso dinámico e interpersonal en el que se comprometen a interactuar con autenticidad y constructivamente para resolver problemas y aprender los unos de los otros. Para las pruebas PISA (2015) la colaboración es la capacidad de participar eficazmente en un proceso mediante el cual dos o más agentes intentan resolver un problema compartiendo la comprensión y el esfuerzo necesarios para llegar a una solución y poniendo en común sus conocimientos, habilidades y esfuerzos para alcanzar esa solución.

• **Beneficios de la colaboración:**

Ir más allá de lograr el objetivo: la colaboración busca que, si bien se cumpla de manera exitosa y precisa el objetivo planeado, los participantes busquen maneras y formas de trabajo que logren trascender a los que se tenía planeado. Esto aprovechando y sumando desde el expertise y conocimiento de cada miembro.

Creación y fortalecimiento de lazos: Las relaciones que se forjan en el ejercicio de colaboración desde un inicio procuran ser cercanas, ya sea desde la maduración, desde la temática u otros, pero a medida que se desarrolla el ejercicio, los encuentros y las conversaciones desde la colaboración fortalecen y agrandan las relaciones existentes, a nivel organizacional y personal.

Amplitud de entendimiento: la

colaboración para el entendimiento y desarrollo de soluciones es muy beneficioso pues permite que se piense de manera sistémica y con mayor amplitud. Cada actor conoce y entiende la realidad desde su posición, a la hora de juntar múltiples posiciones de manera colaborativa se logra una construcción mucho más rica y amplia de la realidad.

• **Desafíos de la colaboración:**

- Desproporción de responsabilidades: A veces se confunde colaboración con dejar la ejecución “a la buena voluntad”. Sin acuerdos claros, las cargas se desbalancean y los desniveles de poder acaparan la voz y las decisiones.
- Dedicación de tiempo: La colaboración profunda exige tiempo, disciplina y motivación. Reconocer y cumplir las responsabilidades asumidas por cada integrante es clave para que el trabajo conjunto sea coherente y significativo.

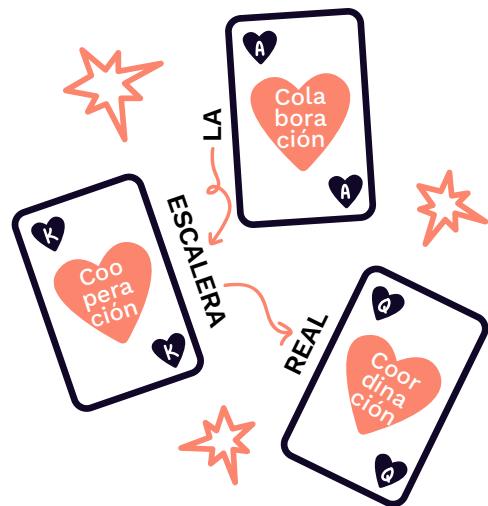
• **Elementos clave:**

- Personas o grupos trabajan de forma organizada por un propósito compartido
- Hay respeto y niveles altos de confianza
- Valoración profunda “del otro” y de lo que somos en conjunto del “Nosotros”. Interés por el beneficio colectivo y no solo individual
- Interacción profunda entre los miembros
- Voluntad de trabajar juntos en el largo plazo no solo por beneficios definidos o inmediatos.
- Flexibilidad, Horizontalidad y reflexión
- Crecimiento y aprendizaje conjunto
- Hay corresponsabilidad en la toma de decisiones
- Hay comunicación e intercambio de activos entre los miembros frecuentes (dinero, tiempo, conocimientos, técnica).
- Interdependencia para alcanzar el objetivo
- Rendición de cuentas grupal
- Reconocimiento de capacidades y rotación del trabajo en pro de resultados deseados
- Se comparte el liderazgo para lograr el resultado deseado. El resultado deseado se piensa desde lo colectivo y no solo desde la individualidad

- Hay disposición a compartir o ceder el poder. Disposición a perder y arriesgar.
- Alto riesgo (vulnerabilidad) y mayor posibilidad de innovación

Ejemplo. Por la ola invernal cientos de familias perdieron su vivienda en un municipio de Cundinamarca. Hay muchos damnificados que esperan ser atendidos. El gobernador llama a un Comité de emergencia en donde la alcaldía, las organizaciones sociales en el territorio, las instituciones de orden nacional, las empresas privadas se reúnen para pensar caminos que permitan afrontar la crisis actual. En el Comité hay Quorum decisario y requiere que el 80% apruebe la iniciativa para llevarla a cabo. Hay horizontalidad y todos tienen voz y voto atendiendo a sus conocimientos de expertos en el tema o su conocimiento del territorio o la comunidad. Las decisiones las toman en conjunto y comparten la responsabilidad en cuanto a las mismas. El Comité tiene un objetivo propio diferente al de cada una de las organizaciones participantes.

La cooperación y coordinación como catalizadores de la colaboración. Pueden ser los pasos iniciales para dar el salto a colaborar. Inicialmente, aunque no exista confianza el hecho de iniciar a coordinar o cooperar puede facilitar el relacionamiento y posteriormente facilitar la colaboración.



Confianza, confiabilidad y colaboración

Entenderemos la confianza como “la creencia de que los demás no actuarán de manera oportunista. No harán promesas que no puedan cumplir, no incumplirán promesas que sí pueden cumplir ni violarán las normas para aprovecharse de otras personas que sí las respetan. La confianza es la fe en los demás: en su honestidad, fiabilidad y buena voluntad” (BID, 2022).

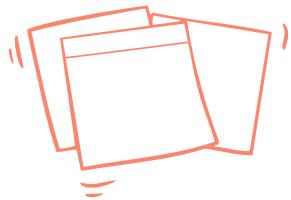
La confianza influye significativamente en las interacciones y relaciones dentro de una sociedad, resulta ser un elemento catalizador para la cohesión social y la acción colectiva que permite que las personas e instituciones cooperen y se comprometan en iniciativas comunes.

Para el desarrollo del liderazgo colectivo y

las dinámicas de trabajo colectivo, la confianza es un habilitante y un resultado supremamente poderoso, en una especie de círculo virtuoso. Entender la confianza como habilitante ayuda a construir y fortalecer el capital social, reduce los costos de transacción, acerca a los miembros y actores colectivos y desenredar confusiones en torno a la alineación y la motivación. Por otro lado, entender la confianza como resultado es de mucho valor ya que al intencionar acciones y esfuerzos para conseguir construir confianza de manera colaborativa, sincera y en torno a una agenda en común logra solidificar la apropiación de la causa común, la horizontalidad de la gobernanza, mejora la cohesión social y las representaciones de los actores.

Hemos encontrado que hay una relación recíproca entre colaboración y confianza. De hecho, profundizando y experimentando hemos encontrado que a medida que se colabora aumentan los niveles de confianza y que se puede entrar a colaborar, sin que existan altos niveles de confianza de base. Durante el programa de Liderazgo Público Transformador 2023 implementado por la Fundación Origen, Fundación Grupo Social y Fundación Corona se aplicó un instrumento a los 84 participantes que concluyeron el programa para medir su percepción de confianza de otros y disposición a colaborar con otros; tres hallazgos importantes: 1. La percepción de confianza incrementó después de que los participantes pasaran por el proceso de fortalecimiento de liderazgo interactuando con actores de distintos sectores —proceso que incluía retos colaborativos durante la formación—; 2. Los niveles de disposición para trabajar con otros eran significativamente más altos que la percepción de confianza (tanto antes, como después de la formación), esto sugiere que hay un terreno fértil para trabajar con otras personas, a pesar de que los niveles de confianza no sean los más altos; 3. Los participantes abordaron 12 retos territoriales aplicando saberes adquiridos durante el programa y colaborando con otros participantes para identificar colaborativamente posibles soluciones.



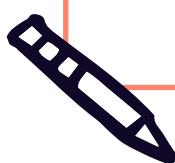


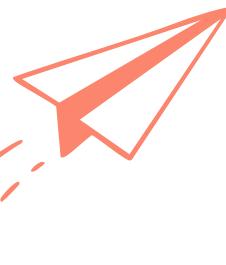
BITÁCORA

Preguntas guía y herramientas para el público

Reflexione ¿Ha/han impulsado o participado en dinámicas de trabajo colectivo (Coordinación cooperación y colaboración) ¿Cuál es la dinámica más frecuente y donde se siente más cómodo?

Ejemplo: En mi accionar como líder individual y en mi colectivo hemos trabajado más procesos desde la coordinación interinstitucional y la cooperación con actores estratégicos, pero en la actualidad no hemos realizado realmente y de forma consciente procesos de colaboración.





ACTIVIDAD

Dinámicas de trabajo colectivo

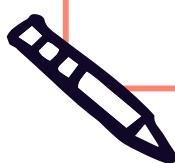
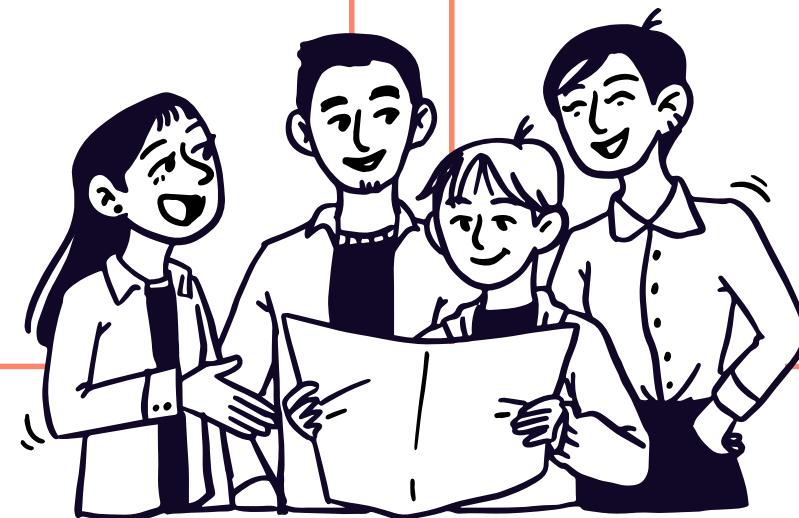
Frente al reto que escogió ¿Ha/han implementado dinámicas de trabajo colectivo?

¿Cuáles dinámicas de trabajo colectivo identifican hoy y cuáles dinámicas les gustaría promover (coordinación, cooperación o colaboración)?

¿Cuál sería el propósito de avanzar a trabajar colaborativamente en mi territorio?

¿Hay agendas y motivaciones en común con otros actores?

Ejemplo: En nuestro desafío de promover la conservación del ecosistema del manglar en la Isla de Barú hemos realizado actividades más de coordinación con instituciones orientadas a la protección del medio ambiente y dinámicas de cooperación con las instituciones educativas para fortalecer la parte de educación ambiental por medio de capacitaciones sobre protección del manglar. Sin embargo, realmente nunca nos hemos sentado a la mesa de manera horizontal a formular acciones colaborativas.



Sí frente al reto escogido usted ya ha iniciado dinámicas de liderazgo colectivo, y quiere moverse hacia la colaboración. Le invitamos a realizar el siguiente diagnóstico que le permitirá verificar qué elementos puede trabajar.

VALORACIÓN DE DINÁMICAS DE TRABAJO COLECTIVO

Marque con una X en cada categoría, solo una X en cada fila sección según corresponda al reto que escogió previamente.

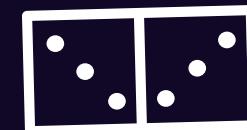
Si la mayoría de las respuestas seleccionadas son alguno de estos ítems su dinámica de trabajo es:



coordinación

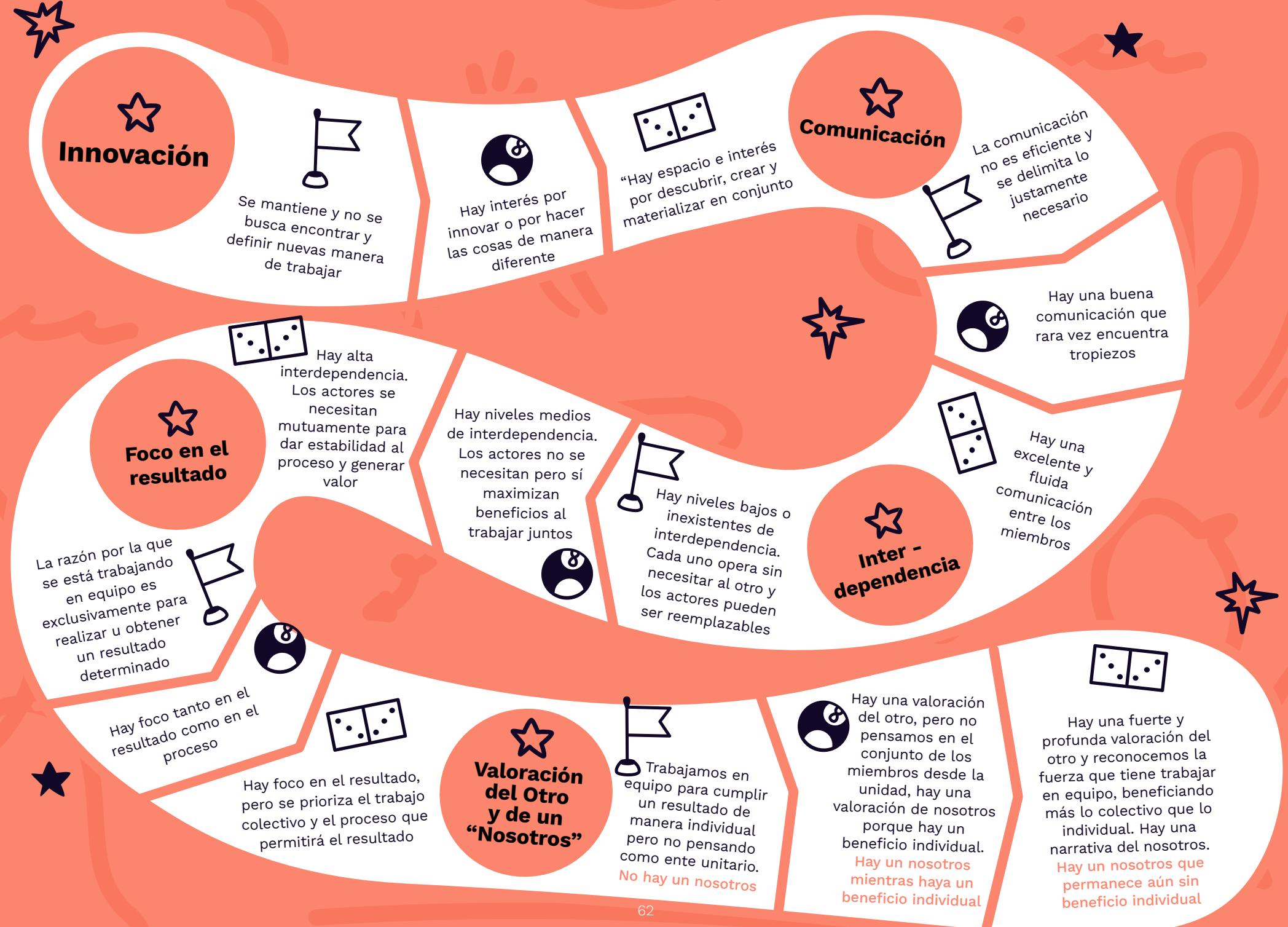


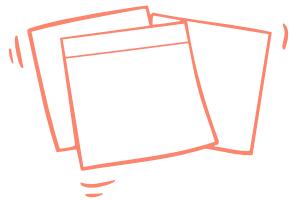
cooperación



colaboración





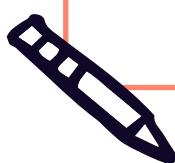


BITÁCORA

Preguntas guía y herramientas para el público

Luego de realizar el ejercicio ¿Cuáles aspectos considera deben fortalecer para lograr subir de nivel en el liderazgo colectivo?

Ejemplo: Identificamos que si queremos promover la colaboración debemos iniciar por aspectos tan sencillos como construir confianza.





Consideramos que la práctica del liderazgo surge de manera orgánica de múltiples formas y antecede las estructuras formales. Sin embargo, hemos identificado 3 formas organizacionales que pueden facilitar el ejercicio del liderazgo colectivo: **la red, la comunidad y el colectivo**. A continuación desarrollamos las principales características de dichas estructuras abordando responsabilidades, conexiones, resultados, etc. Es importante aclarar que no consideramos que sean las únicas estructuras para liderar, pero sí son referentes importantes que pueden orientar nuestros procesos colectivos.

• **¿Qué es una red?**

Una Red es una geometría variable con un alto grado de interconexión entre un conjunto de actores (individuos, colectivos, comunidades, organizaciones, etc) (Najmanovich, 2005) vinculados por relaciones (sociales, económicas, políticas, culturales, etc.) de diferentes niveles de magnitud, con diversos itinerarios y flujos de intercambio que buscan conectar, resolver o enfrentar meta-problemas que superan las capacidades de los actores individuales.

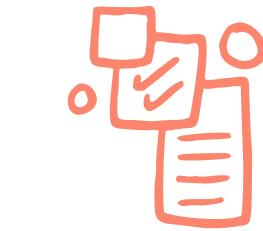
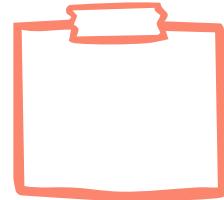
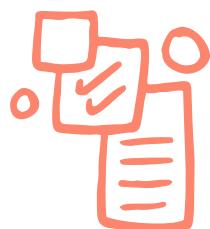


CÁPSULA

¿Cuáles estructuras organizacionales se relacionan con el liderazgo colectivo?

• **Elementos clave**

- Relaciones de interdependencia e interconexión.
- Compromiso relacionado con lógicas de transaccionalidad.
- Diversidad de motivaciones e incentivos para participar.
- Los actores se agrupan en Nodos que abordan meta-problemas distintos, pero de interés común a toda la red. En los nodos hay intereses y vínculos compartidos.
- El poder es fluctuante entre nodos dentro de la Red. Hay nodos catalizadores de recursos.
- Hay disposición a cooperar y colaborar, pero niveles más bajos de confianza.
- Las decisiones se toman en función de los nodos y los actores tienen diferentes posiciones y niveles de influencia en dichas decisiones (Actores centrales, intermedios y periféricos). Actores Centrales (participan activamente en toma de decisiones) Intermedios (influyen en la toma de decisiones por medio de alianza con los actores centrales) Periféricos (Poca influencia en la toma de decisiones)



Caso de estudio

La Red está conformada por más de 200 egresados del Programa de Liderazgo por Bogotá de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes. Es un espacio de conexión, integración e intercambio de saberes, orientado a la generación de valor público para la ciudad. Los principales objetivos de la Red son: (1) promover discusiones relevantes sobre la agenda pública de Bogotá – región, (2) aportar a iniciativas estratégicas de Bogotá desde acciones concretas y (3) fomentar alianzas colaborativas para apalancar transformaciones.

La Red opera por medio de un Comité dinamizador que funciona por proyectos o líneas de acción y está conformado por egresados de las diversas cohortes. La universidad brinda un acompañamiento técnico y financiero a las iniciativas impulsadas por el Comité.



Red Liderazgo X
Bogotá (LXB)

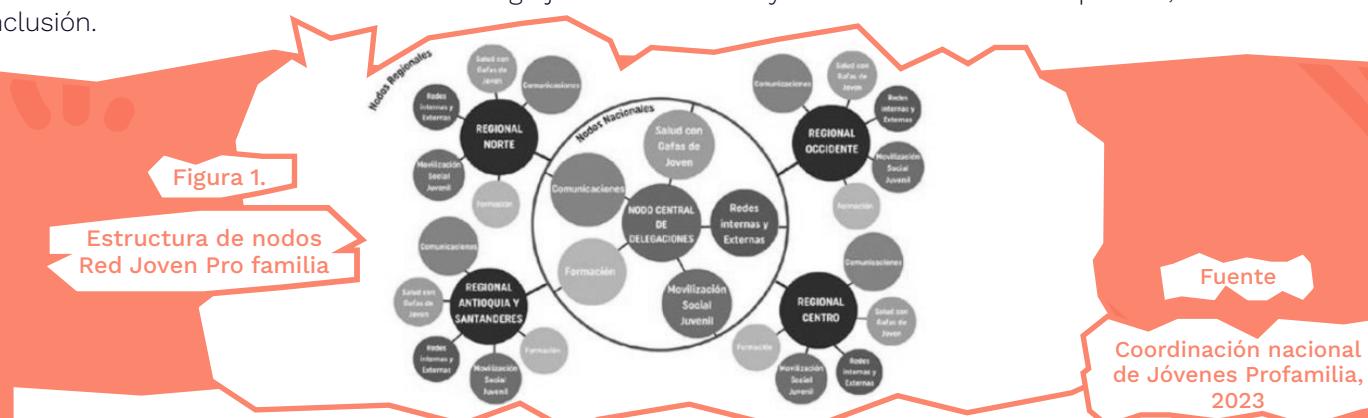
Al iniciar cada año la Red plantea una hoja de ruta con el plan de trabajo donde establece actividades a realizar para cumplir con los objetivos comprometidos. Se establecen tiempos, recursos necesarios y responsables de manera clara.

Para fomentar la acción colectiva la Red ha impulsado acciones concretas como:

- El encuentro anual de egresados.
- Encuentros informales de intercambio de saberes y networking.
- Directorio de miembros de la Red.

Caso de estudio

La Red Joven de Profamilia nació en 1990 como un programa de voluntariado que contó con el apoyo de USAID. Surgió en respuesta a las bajas cifras de acceso a anticoncepción en Colombia y su objetivo principal fue acercarse a jóvenes para comprender sus necesidades en salud sexual y brindar educación basada en la metodología IEC (Información, Educación y Comunicación). A lo largo de su evolución, la Red enfrentó desafíos de sostenibilidad debido a la reducción de recursos vinculados con cooperación internacional y tuvo que reestructurar su estrategia para permanecer vigente. Para el año 2012 se realizó la primera evaluación del programa y a partir de los hallazgos se decidió incrementar esfuerzos en la formación y empoderamiento juvenil a través de la creación de la línea de acción Educa. Actualmente, la Red Joven funciona bajo la visión de pares multiplicadores, en donde los jóvenes son formados y promueven una sexualidad libre, segura y responsable bajo un enfoque de Derechos Humanos. Hasta la fecha la Red joven ha formado a más de 2,000 jóvenes en Colombia y su impacto ha sido reconocido por la Federación Internacional de Planificación Familiar, destacándose como un modelo de liderazgo juvenil sostenible y de incidencia en salud pública, diversidad e inclusión.



La red se caracteriza por el involucramiento y la corresponsabilidad juvenil. En cuanto a su estructura se organiza en nodos que abordan las agendas programáticas. Los jóvenes eligen temas de interés en torno a los cuales se llevan a cabo encuentros, charlas, actividades y formación específica. Actualmente, existen cinco nodos: Salud con Gafas de Joven, cuyo objetivo es promover servicios de salud amigables para adolescentes y jóvenes (SSAAJ); Formación, orientado a estructurar los contenidos de Educación Integral para la Sexualidad (EIS) y las metodologías de enseñanza; Redes Humanas, Organizativas y de Desarrollo, encargado de mantener el relacionamiento de la Red con otros actores comunitarios y organizacionales; Comunicaciones, con la misión de generar diálogos internos en la Red y contenidos digitales para audiencias externas; y Movilización Social Juvenil, que apoya la incidencia política y sus manifestaciones. Estos nodos también operan en todas las regiones en donde la Red tiene alcance.

Caso de estudio

Global Opportunity Youth Network – GOYN Bogotá – es una estrategia global de múltiples actores comprometidos con la creación de cambios sistémicos con el objetivo de generar y escalar oportunidades de formación, empleo y emprendimiento para jóvenes en la ciudad de Bogotá. Esto se logra a través del impacto colectivo promovido por socios ancla situados en 25 comunidades en todo el mundo con quienes trabajamos para crear movilidad económica para los y las Jóvenes con Potencial, es decir, personas entre 14 y 28 años que no estudian, ni trabajan, o están en empleos informales.

En la capital, ya son más de 100 organizaciones aliadas pertenecientes al sector público, empresarial y privado, instituciones de la sociedad civil, multilaterales y jóvenes, que promueven oportunidades para la población joven, entendiendo que los grandes retos por vincular a esta población a las oportunidades requieren de un trabajo conjunto y no individual para alcanzar transformaciones sistémicas y estructurales. Durante sus casi seis años de existencia ha desarrollado múltiples estrategias para conformar, establecer y mantener la red de aliados:



Red de impacto colectivo (GOYN)

- Establecer y revalidar año a año la visión conjunta.
- Involucrar activa y participativamente a jóvenes en todos los niveles de toma de decisión de la estrategia.
- Desarrollar mecanismos claros de gobernanza e interacción entre las diferentes instancias de la red.
- Desarrollar múltiples espacios de articulación y coordinación de los actores de la red.

el poder de lo colectivo

- **¿Qué es un colectivo?**

Un colectivo es un grupo de individuos o sujetos pertenecientes a una misma comunidad, que se cuestionan y critican la realidad o estructura normativa y de valores establecida en su medio. El colectivo busca alcanzar cambios sociales, mediante la transformación del medio (territorio, valores, normas, etc.) pudiendo así reorganizar las relaciones de poder existentes. Para García López (2015), un colectivo es un conjunto de personas que encuentra posibles soluciones a sus problemáticas cotidianas a través de la organización grupal, comúnmente haciendo uso de sus propios recursos o bien gestionando por su cuenta; actuando de manera voluntaria hacia un fin común.

- **Elementos esenciales**

- Participan sujetos políticos
- Se orienta a la transformación del entorno
- Hay intereses compartidos
- Se busca la movilización de recursos
- Visión compartida de reorganizar las estructuras de poder preexistentes.
- Las decisiones se toman entre todos en espacios de discusión plural y crítica.
- Se definen planes y estrategias para materializar los cambios sociales a través de acciones colectivas.

Caso de estudio

En el municipio de Yumbo Valle del Cauca se consolidó con el apoyo de la Fundación Corona, Fundación Smurfit Kappa y demás aliados el Colectivo Ciudadano de Yumbo.

El colectivo es una apuesta de liderazgo colectivo y territorial que tiene por objetivo impulsar la transformación territorial desde la participación de la ciudadanía en articulación con diversos sectores (Público, privado, comunitario). El espacio se ha convertido en punto de encuentro para plantear las necesidades del territorio y acciones conjuntas para responder a las mismas.

En un primer momento el colectivo consolidó una agenda ciudadana donde se establecieron 4 ejes de priorización para los próximos años: Educación, Desarrollo productivo, Convivencia y Arte y Cultura.



La agenda ha tenido incidencia en la construcción del plan de desarrollo municipal y en la formulación de proyectos financiados por diferentes aliados estratégicos.

Actualmente el colectivo ciudadano se reúne en convites para establecer acciones en cuanto a gobernanza, comunicaciones, gestión del conocimiento y gestión de recursos con miras a impulsar proyectos sostenibles y sustentables en Yumbo.

El colectivo de Yumbo es un caso de liderazgo colectivo - colaborativo, territorial que genera actualmente valor público. La consolidación participativa de propósitos compartidos y la priorización de propuestas.

Caso de estudio

El Combo 2600 es un colectivo de ciudadanos comprometidos con la transformación de Bogotá a través de la discusión, la promoción del estudio de la ciudad y la acción colectiva. Su objetivo es ser una masa crítica que promueva la apropiación por Bogotá a través de su conocimiento. Hoy el Combo tiene 13 miembros, todos voluntarios, con una cosa en común, su pasión por Bogotá y su interés en aportar conocimiento, tiempo y acciones para hacerla una mejor ciudad.

El Combo 2600 surgió en el 2011 cuando Bogotá estaba atravesando una profunda crisis. Luego del carrusel de la contratación y los primeros meses del gobierno de Petro, un grupo de universitarios tomó la decisión de hacer algo, más allá de quejarse, y se organizaron para crear un espacio para, por un lado, aprender sobre Bogotá y por otro, contribuir a crear una mejor ciudad, a través de la acción colectiva. El colectivo se fundamenta en el trabajo en equipo, el conocimiento interdisciplinario, el empoderamiento ciudadano y lógicas de corresponsabilidad. Tiene 3 líneas de acción: Conocimiento, acción en calle y opinión.

La primera línea de acción y tal vez la columna vertebral del colectivo, consiste en la organización de tertulias abiertas al público sobre Bogotá, donde se tratan temas técnicos, culturales, o de coyuntura política; con invitados tomadores de decisión, líderes, académicos y expertos. En estos espacios el público puede conversar con los invitados tomando cerveza en un pub. Esto último con el objetivo de informalizar el espacio, generar cercanía y democratizar el conocimiento y la experiencia de los invitados.

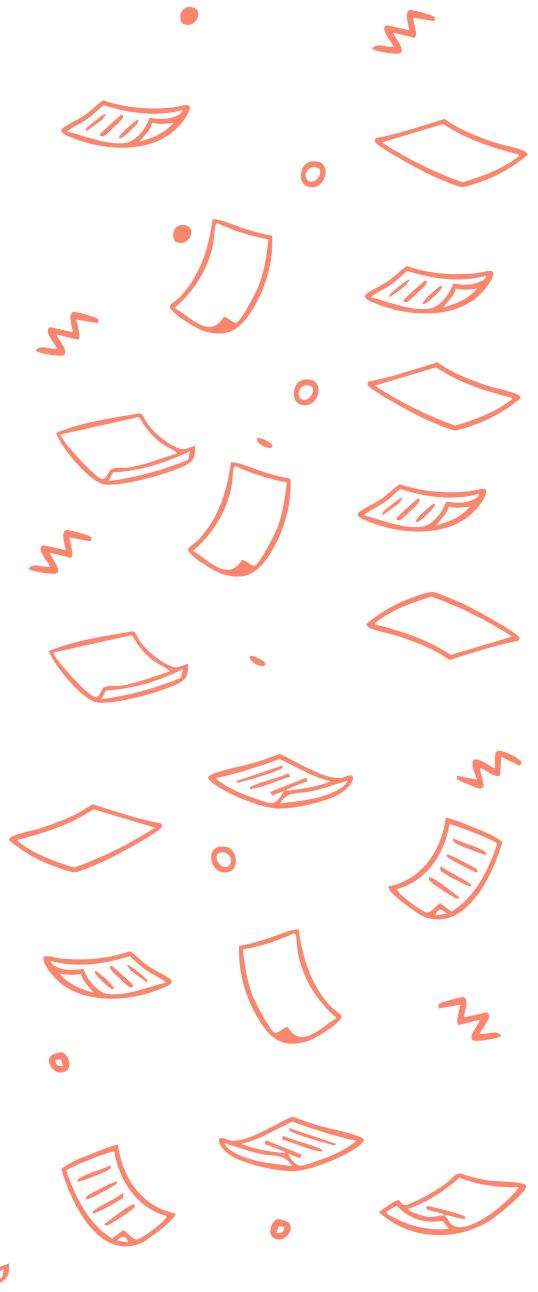
**El combo 2600**

La acción en calle, consiste por un lado en la organización de recorridos por la ciudad, y por otro en la realización de acciones de urbanismo táctico. Los recorridos también son abiertos al público, son guiados por expertos y el objetivo es promover el conocimiento de diferentes zonas, edificios, proyectos o sitios patrimoniales de la ciudad, visitándolos. Y el urbanismo táctico, consiste en acciones creativas y disruptivas en el espacio público de la ciudad para llamar la atención frente a alguna problemática o promover un cambio cultural. Finalmente, la línea de opinión consiste en la publicación de artículos de opinión escritos por miembros del colectivo,

A través de esas acciones concretas este colectivo busca contribuir en el debate público y la construcción de ciudad, acercando a la ciudadanía y a los jóvenes a los tomadores de decisión, a los problemas que enfrenta Bogotá y al desarrollo de los proyectos y soluciones que se plantean desde instituciones públicas e iniciativas privadas.

- La consolidación participativa de propósitos compartidos y la priorización de propuestas.
- Construcción de un documento con reglas básicas de gobernanza, pautas de comunicación y manejos de información.
- Comunicación permanente de comunidades virtuales como grupo de WhatsApp y página web.
- Plan de trabajo anual (Tiempos, responsables y recursos)

el poder de lo colectivo



• ¿Qué es una comunidad?

La comunidad se establece como resultado de los hábitos, el placer o la costumbre (memoria) entre individuos, dando lugar a la configuración de un modelo de interrelación social con una identidad y sentido de pertenencia por parte de los individuos. Puede definirse a través de una variedad de elementos, por ejemplo, a través de un código moral compartido, de un conjunto idéntico de derechos y obligaciones, de la lealtad a una civilización común, o a través de un sentido de identidad (Council of Europe, s.f.).

La comunidad es también el escenario de la construcción de relaciones humanas y valores interpersonales vinculados al conocimiento de los y las demás y de una situación de vida compartida, así como a la búsqueda de cambio social a través de

la organización y la cohesión social (Montero, 2004). Se materializa a través de encuentros físicos o virtuales, y se fortalece con los valores, fines, experiencias y vivencias, afectos, intimidad y cercanía entre los miembros e intereses funcionales compartidos.

• Elementos esenciales

- La comunidad se consolida alrededor de la sangre (familia, clan, tribu, etc.) el lugar de habitabilidad (vecindad, vereda, barrio) o el espíritu (Fe, ideología, amistad) y tiene un fuerte sentido de identidad.
- El poder se centra en los sistemas e instituciones desde donde se consolidan las normas e interrelaciones.
- Es fuente de poder: La representación, la capacidad de incidir culturalmente, el conocimiento

Caso de estudio

La comunidad de liderazgo colectivo nace en 2024 como un espacio de encuentro y compartir de saberes de distintas organizaciones de la Sociedad Civil. Mes a mes se reúnen para conversar sobre el liderazgo colectivo a partir de unas preguntas orientadoras que permiten conversaciones y hallazgos poderosos desde la experiencia y bagaje de cada organización. La Comunidad inicia como una comunidad de aprendizaje, en donde el propósito no es consolidar proyectos o resultados concretos sino el compartir de saberes, la iteración de conceptos y el espacio dedicada para reunirnos a conversar.

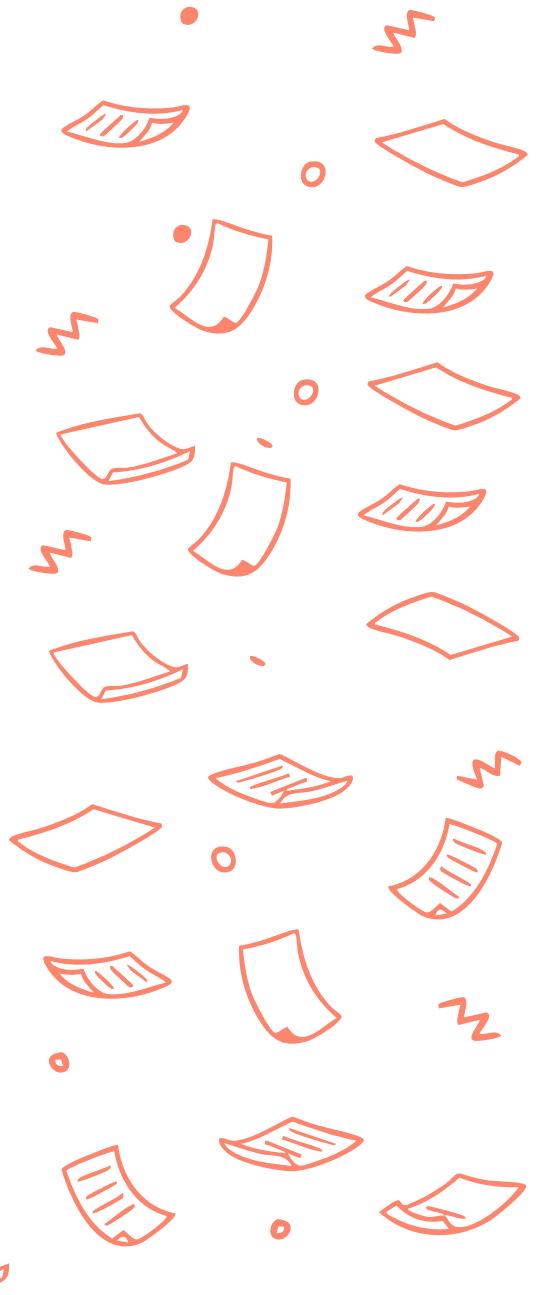
El valor de cada organización y miembro individual es parte esencial de la generación de valor, todos en algún momento han desarrollado proyectos, investigaciones o iniciativas juntos, dando cabida a fuertes relaciones laborales que en la Comunidad de Práctica se fortalecieron desde lo



Comunidad de Liderazgo Colectivo

Fundación Origen trae consigo una experiencia en formación y despliegue nacional de líderes con miembros dedicados a la innovación y formación rigurosa, Consorcio para el Desarrollo abarca de manera integral el liderazgo entre organizaciones que fomentan la transformación, intersectorialidad e interseccionalidad, GOYN Bogotá brinda una perspectiva desde el impacto colectivo y el trabajo con una población específica, la Universidad de los Andes con la Escuela de Gobierno nos comparte innovación y certeza académica, y Fundación Corona se destaca por ser articulador del espacio.

Como resultado de estos encuentros hemos logrado generar nociones comunes y colectivas de definiciones complejas como red y colaboración, se han fortalecido los lazos personales de los miembros, se han invitado actores del ecosistema a compartir desde sus propias experiencia.



• Movilidad e interseccionalidad

Las estructuras presentadas no son exhaustivas respecto a las posibles formas en que se presenta la acción colectiva. Es importante tener presente que la realidad siempre supera la teoría en lo que concierne al estudio del liderazgo colectivo, ya que el mismo, es un fenómeno cambiante y adaptado a contextos particulares. Por ello, les invitamos a que esta guía pueda orientar la conformación de redes, colectivos y comunidades, sin que limite la aparición de otras formas.

A partir de las conversaciones con expertos y el estudio de casos también logramos identificar que la acción colectiva de un equipo puede movilizarse o transitar entre comunidad, colectivo o red. Es decir, dependiendo de la necesidad, el

contexto, los recursos disponibles y el mismo proceso, un equipo puede comenzar siendo comunidad y trascender a convertirse en una red.

Adicionalmente, es pertinente explicar que en la práctica los sistemas sociales son complejos e involucran múltiples interconexiones entre colectivos, comunidades y redes. Por ejemplo, nuestra comunidad de práctica en liderazgo la conforman Origen, Fundación Corona, Consorcio y GOYN, dichas organizaciones a su vez lideran comunidades y redes, y pertenecen a otras redes más amplias del ecosistema de liderazgo en Colombia.

Caso de estudio

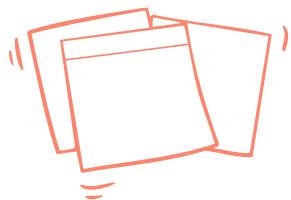
El Sistema de Iniciativas para la Paz nace en 2017 a partir de la Fundación Interamericana para apoyar el acuerdo de paz en Colombia. Se ha consolidado como una comunidad de aprendizaje por un llamado de la IAF - Inter American Foundation, para la financiación de proyectos que buscarán la construcción de paz desde iniciativas multiactor en Colombia. Inicio como una comunidad de aprendizaje para el desarrollo de proyectos, pero posterior a la finalización del acompañamiento financiero de la IAP, que fue el incentivo principal, los miembros decidieron mantener y preservar el espacio gracias a su habilidad de interlocución y conexión nacional. El SIP busca potenciar y visibilizar los procesos locales y regionales de nuestras organizaciones, las reconoce como iniciativas de construcción para una Paz Integral y Sostenible, propicia ámbitos de reconocimiento y aprendizaje mutuo que permitan enriquecer entre sí esta perspectiva; y genera un espacio de respeto y confianza donde las personas y las organizaciones pueden escucharse y dialogar.

Inicialmente el SIP surge con 16 organizaciones y actualmente cuenta con la participación de 37 miembros activos. Tiene una asamblea constituida por los liderazgos de las organizaciones que se llama "Grupo Motor", igualmente cuenta con un Comité Ejecutivo conformado por 9 personas voluntarias de las organizaciones y con una Secretaría Técnica que se encuentra a cargo de la animación del proceso. El SIP se reúne de manera virtual para conversar alrededor de una agenda temática de temas de interés o coyuntura centrada en la construcción de paz.

El Sistema de Iniciativas para la Paz logra reunir organizaciones de una multiplicidad de sectores de la defensa y construcción de paz, campesinos, indígenas, ambientalistas, poblaciones LGBTIQ+, mujeres; atendiendo a que la Construcción de Paz implica trabajar desde el reconocimiento de las diversidades, las diferencias y el trámite pacífico de los conflictos.

Desde la movilidad y la intersectorialidad, el SIP logra unir dolores y desafíos individuales a conversaciones y desarrollar proyectos que agendan multiplicidad de puntos de vistas y tipos de intervenciones. El SIP se autodefine como una comunidad de aprendizaje, práctica y vida que genera importantes aportes para la construcción de paz desde un enfoque de diversidad, cotidianidad e integralidad.





BITÁCORA

Preguntas guía y herramientas para el público / Reflexiona

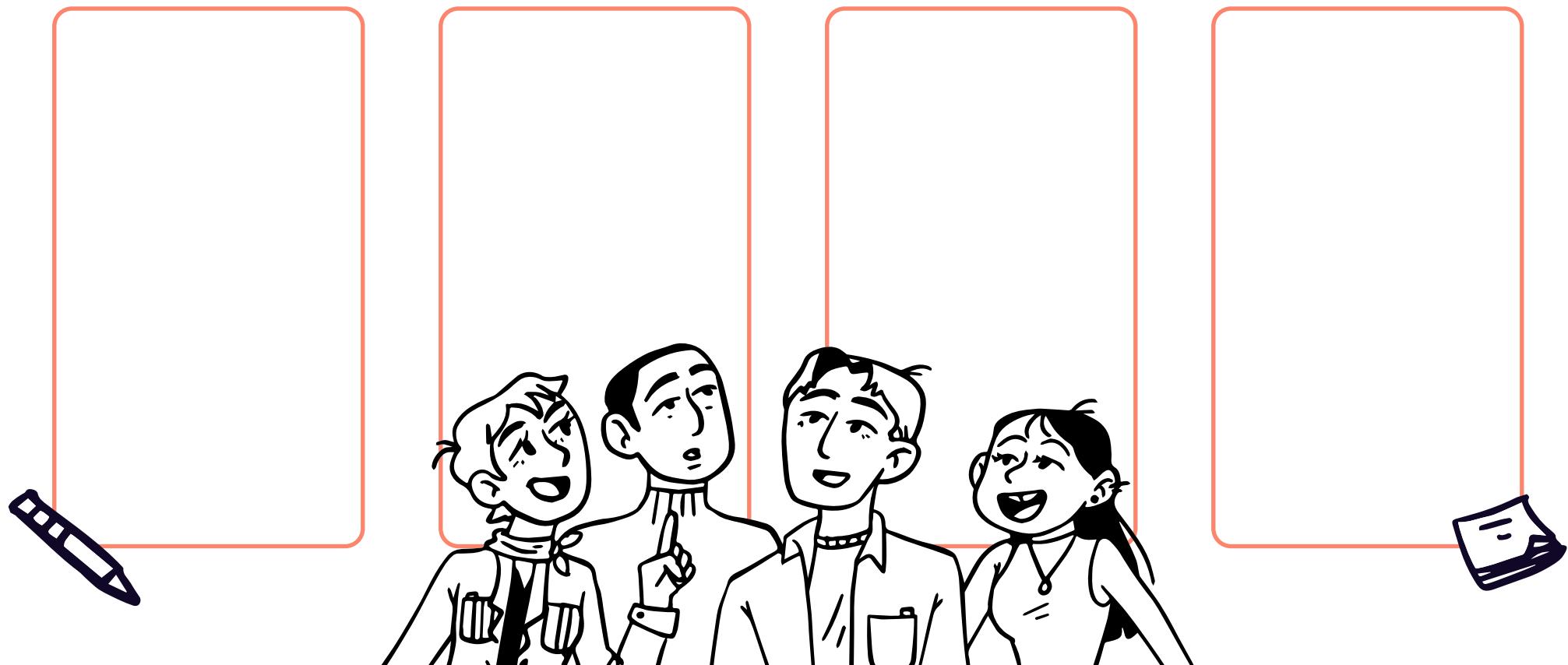
¿Me identifico como una red, comunidad, colectivo o con ninguno? Analice los elementos clave.

¿Cuáles de las estructuras mencionadas podría funcionar en el territorio para afrontar el reto identificado?

¿Veo otra estructura posible para trabajar colectivamente? ¿Cuáles características tendría y cuáles comparte con las otras estructuras abordadas?

¿Cuáles estructuras has visto que han funcionado o fracasado en el territorio y por qué?

Ejemplo: Actualmente considero que trabajamos colectivamente de manera esporádica y no hay ninguna estructura de liderazgo colectivo conformada. Analizando mi territorio y experiencias anteriores podríamos conformar una comunidad porque hay elementos identitarios que nos unen como ser habitantes de la isla de Barú y el amor por el cuidado del medio ambiente. También considero que podría ser conformado un colectivo ciudadano con diferentes actores que estén interesados en promover la conservación del manglar en medio del fomento y desarrollo económico en la región. No considero que una red pueda surgir porque el proceso colectivo es muy incipiente al igual que la comunicación con actores de otros sectores.





ACTIVIDAD

Estructura de liderazgo colectivo

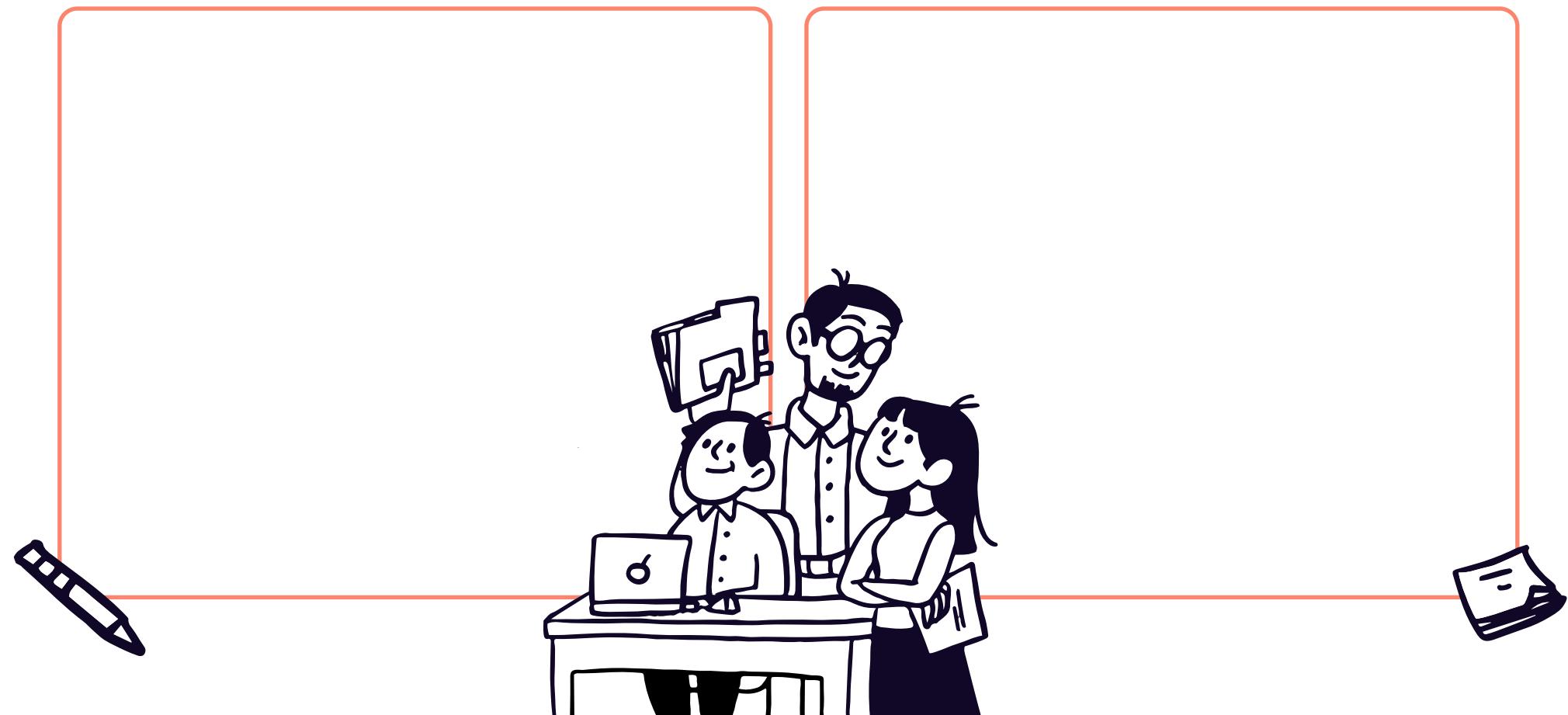
Defina ¿Cuál estructura de liderazgo colectivo le/les gustaría implementar o ya se implementó y se quisiera fortalecer?

Ejemplo: Considero que me gustaría conformar un Colectivo ciudadano ambientalista que impulse nuevos discursos de tttv y progreso en la región, vinculados con la preservación del manglar y demás ecosistemas. Hay varios actores que comparten esta visión y pueden sumar sus recursos para impulsar iniciativas que busquen concientizar sobre la necesidad de fomentar un turismo más sostenible en la isla.

Establezca 3 retos para conformar o fortalecer esa estructura y 3 acciones concretas a implementar para ello.

Respecto a las acciones considero que puedo:

- Realizar nuevamente un mapeo de actores que puedan unirse a la causa
- Convocar una reunión para establecer propósito, objetivos en común e identificar activos colectivos disponibles (experiencia, conocimientos, redes, recursos económicos, etc.)
- Definir 1 acción concreta para que el colectivo pueda comenzar a incidir.



¿Qué es el impacto colectivo?

Según (Kania et al. 2022) el impacto colectivo se refiere a una red de miembros de la comunidad, organizaciones e instituciones que promueven la equidad, aprendiendo juntos, alineando e integrando sus acciones para lograr un cambio a nivel de la población y los sistemas. El impacto colectivo agrupa principios que buscan congregar a actores diversos para que trasciendan lo inmediato y generen un impacto sistémico en torno a una agenda compartida. Teniendo esto en cuenta, es importante resaltar varios elementos.

En primer lugar, desde 2022 el ajuste más importante que tuvo el concepto de impacto colectivo es que debe centrarse en la equidad. Es decir, si se cumplen los demás elementos pero no hay un foco en la equidad, no estamos hablando de impacto colectivo. En esta medida, la equidad entendida como la igualdad y la justicia que se logra mediante la evaluación sistemática de las disparidades en las oportunidades, los resultados y la representación y la corrección de esas disparidades a través de acciones específicas (Kania et al. 2022). Esto implica que hay un entendimiento conjunto de que el sistema de normas, instituciones, actores, etc mantiene y perpetúa algunas disparidades para ciertos grupos que deben ser corregidas para alcanzar la equidad.

En segundo lugar, es importante resaltar



las cinco condiciones del impacto colectivo. Esto en la medida en que el impacto colectivo va mucho más allá de la mera coordinación de esfuerzos entre varios actores. En primer lugar, se habla de que debe haber una **agenda conjunta que se construye de forma colaborativa** y define el problema y la visión conjunta para resolverlo. En esta medida, se trasciende de la coordinación, a la colaboración y articulación de esfuerzos en el territorio designado y población designada. Asimismo, se habla de **una agenda de largo plazo**, que no responde a la suma de acciones de corto plazo o a la construcción de un programa específico conjunto, sino a la identificación de las disparidades del sistema y su corrección colectiva.

En segundo lugar, se habla de una **medición conjunta**, basada en el acuerdo entre los participantes de medir y compartir el progreso lo que permite una toma de decisiones informada sobre las próximas acciones, mejoras en las acciones, etc. En tercer lugar, **acciones mutuamente fortalecedoras** que integren a los participantes de diferentes maneras para lograr el resultado final. En cuarto lugar, **comunicación continua** para construir y mantener la confianza entre los miembros y forjar relaciones, finalmente el valor agregado más grande de un

vehículo de impacto colectivo son **las redes y conexiones** que se generan entre sus miembros.

Finalmente, se habla de **un equipo "backbone"** fuerte, haciendo referencia al equipo que funciona, como su nombre lo indica, como la "columna vertebral" del vehículo, que con neutralidad y consistencia apoya y dinamiza a los actores para el logro de la agenda conjunta.

Aunque existen numerosos ejemplos a nivel mundial de impacto colectivo, Colombia ha sido pionera en experimentar estos procesos en diferentes niveles, nacional, regional y territorial y en distintas temáticas. Esto ha permitido generar un valioso tejido de conversación entre diversos actores en torno al verdadero potencial del impacto colectivo.

En este sentido, es evidente cómo un modelo de impacto colectivo no responde meramente a la suma de varios actores coordinando esfuerzos. El impacto colectivo que busca cambios sistémicos requiere de trascender a la colaboración, el liderazgo colectivo y una visión conjunta y compartida a largo plazo para alcanzar impacto y no solo resultados de corto y/o mediano plazo.



Prepararnos

para enfrentar los retos de liderar colectivamente

Aquí pasamos del “qué y cómo” al “con qué nos vamos a tropezar y cómo lo gestionamos”. Nombramos los desafíos más frecuentes para el liderazgo colectivo y los traducimos en prácticas concretas: propósito delimitado, reglas de juego y canales de comunicación, mecanismos claros de participación y accountability, orquestación inicial, cultivo de confianza y competencias del equipo.

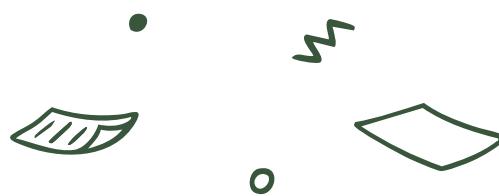
Con bitácoras y actividades, cada proceso podrá identificar su “talón de Aquiles” y definir acciones puntuales para enfrentarlo. Cerramos con un aprendizaje clave de cómo el desencuentro no se evita, se gestiona; con diálogo sostenido, acuerdos cumplidos y horizontes, la diferencia se convierte en motor de colaboración y confianza al servicio de un desarrollo más justo.

Prepararnos para enfrentar los retos de liderar colectivamente



Ramírez et al (2024) plantean algunos de los retos de liderar colectivamente que han sido mencionados en la literatura. Entre estos destacan:

- (1) Proteger que la acción colectiva no sea cooptada por estructuras de poder tradicionales y termine por perpetuar dichas estructuras.
- (2) Garantizar que realmente el accionar colectivo valore y aproveche la diversidad y no sea un espacio homogeneizado de exclusión.
- (3) Promover procesos de colaboración en entornos y estructuras jerarquizadas como las actuales
- (4) Equilibrar la necesidad de innovación con la estabilidad.
- (5) Definir mecanismos de rendición de cuentas claros.
- (6) Lograr una toma de decisiones



efectiva, logrando consenso a partir del diálogo y la gestión del conflicto.

(7) Lograr que todos aporten y asuman beneficios y costos para evitar freeriders (personas que se benefician de un bien o un proyecto sin aportar nada: ni dinero, ni tiempo, ni esfuerzo).

Ahora bien, queremos abordar algunos de los retos que identificamos desde la comunidad práctica a partir de las experiencias compartidas.

Propósito: Definir el alcance del propósito común para delimitar el alcance de la acción colectiva. Ello se relaciona con la motivación y la razón por la cual se está liderando.

Sostenibilidad: Garantizar la permanencia de los miembros a lo largo del tiempo y su autonomía para tomar decisiones y emprender acciones concretas. Ello se conecta con la gestión de alianzas y recursos para operar. La sostenibilidad también desde lo financiero, lograr identificar gastos e ingresos para el futuro, pensando en acciones que logran cambios. La sostenibilidad también para el liderazgo individual, tienen un costo de oportunidad que se debe considerar: cada hora dedicada al proceso se deja de invertir en familia, descanso, estudio o generación de ingresos. Por

eso conviene prever mecanismos de sostenimiento (estipendios, tiempos protegidos, rotación de roles, garantías para el cuidado, reconocimiento formal) que eviten pérdidas desproporcionadas y hagan viable la participación en el tiempo.

Comunicación: Generar estrategias que favorezcan el intercambio de saberes y la construcción colectiva. La comunicación como el proceso interno y externo para transmitir mensajes de manera efectiva a la audiencia esperada presenta el reto de identificar mensajes y audiencias, la pertinencia, el cuidado y la conciencia narrativa.

Participación: Es un reto promover la participación de todos en la discusión y toma de decisiones. La creación de consensos a partir del disenso es una habilidad compleja que requiere de reflexión, tiempo y experiencia mediadora. La participación tanto interna como externa presenta una

CÁPSULA

¿Cuáles son los principales desafíos del trabajo colectivo?





el poder de lo colectivo

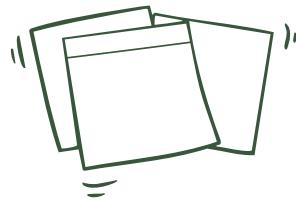
serie de desafíos como la gestión de las diferencias y enriquecerse de la diversidad.

Gobernabilidad: cómo se define la toma de decisiones, quienes deciden, cómo deciden y por qué deciden de determinada manera. La gobernabilidad determina retos en cuanto a la organización de responsabilidades, la financiación, los roles, la ruta de acción que se va a desarrollar, el nivel de participación activa de los miembros.

Manejo del conflicto: en el trabajo colectivo puede generarse desacuerdo o confrontación de puntos de vista. Al respecto es importante no dejar que trascienda el conflicto a situaciones de violencia y establecer reglas de juego claras para la gestión de dichas situaciones. El manejo del conflicto se piensa también desde las relaciones de poder que existe en el liderazgo ejercido.

Rendición de cuentas: cuando hay horizontalidad y liderazgo colectivo se hace difusa la rendición de cuentas. Por ello hay que definir procesos y reglas de juego para que, de manera colectiva, interna y externa, se tenga claridad de las actividades realizadas, la ejecución presupuestal, las responsabilidades y el cumplimiento de los compromisos.

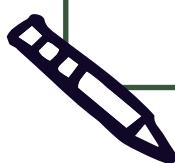
Motivación: mantener la conexión y motivación de quienes ejercen el liderazgo colectivo es un reto, más aún cuando se presentan situaciones de conflicto o diferencias que pueden llevar a escenarios de desmotivación y división cuando no son bien gestionadas.



BITÁCORA

Preguntas guía y herramientas para el público

¿Visualiza en su liderazgo o en el liderazgo colectivo de otros alguno de estos retos?



Prepararnos para enfrentar los retos de liderar colectivamente

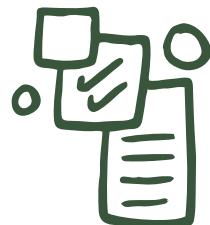
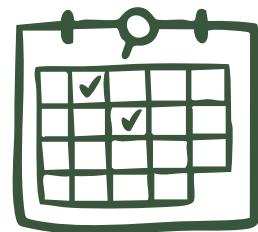


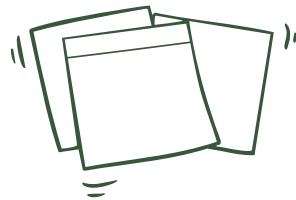
CÁPSULA

¿Cuáles buenas prácticas o recomendaciones hay para el trabajo colectivo?

De los procesos de conversación, estudio de casos e intercambio de saberes en la comunidad de práctica se identificaron algunas buenas prácticas y recomendaciones para implementar procesos de liderazgo colectivo:

- Definir un animador/a que impulse inicialmente el encuentro colectivo.
- Reconocer constantemente la agenda que nos une para actuar colectivamente.
- Mantener viva la conexión con el propósito individual y el propósito colectivo.
- Promover las competencias de los miembros del equipo.
- Crear confianza para impulsar la colaboración y reducir los costos de gobernanza.
- Al definir las reglas, es clave: prohibir toda forma de violencia; promover el respeto a la diversidad; evitar la tiranía de las mayorías; reconocer los sesgos personales; y acoger la incomodidad del desacuerdo.

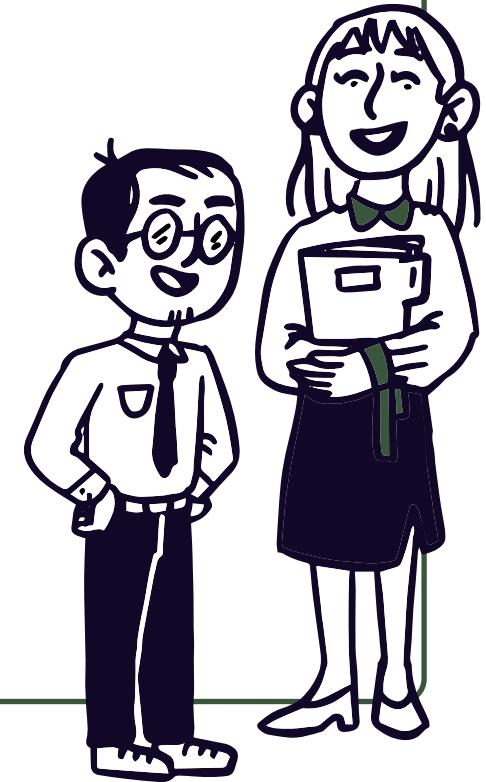




BITÁCORA

Preguntas guía y herramientas para el público

¿Cuáles buenas prácticas considera priorizar para impulsar el liderazgo colectivo en su territorio?
Tenga en cuenta las condiciones del contexto.





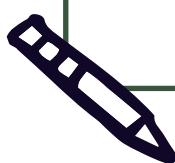
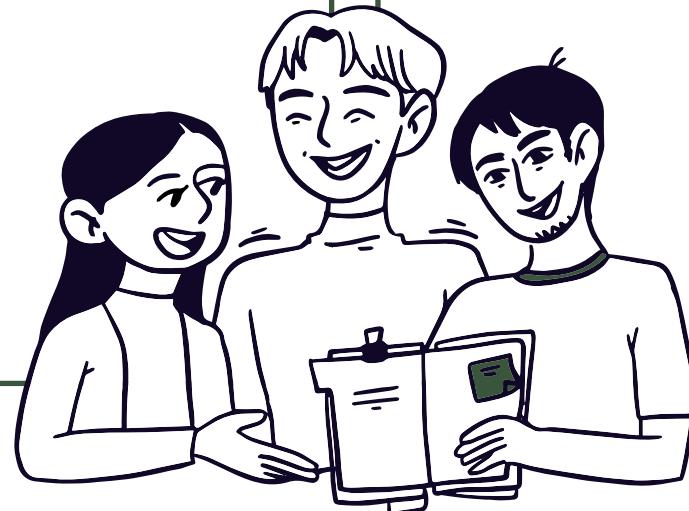
ACTIVIDAD

Estructura de liderazgo colectivo

Defina un reto identificado o potencial y establezca una acción para enfrentarlo teniendo en cuenta las recomendaciones dadas.

Reto identificado

Acción para enfrentarlo



Caso de estudio

Compromiso Valle surge como una respuesta al estallido social que paralizó a Cali, Valle del Cauca en Colombia, durante más de dos meses en 2021. Las protestas, originadas por el descontento social y la desigualdad estructural, evidenciaron el profundo distanciamiento entre sectores sociales y económicos de la ciudad. En este contexto, un grupo de empresarios, fundaciones y organizaciones sociales decidió salir al encuentro de quienes protestaban, no solo para destrabar la situación, sino para escuchar y entender las demandas. El punto de partida fue el desencuentro y, en los primeros diálogos, afloraron las tensiones y la desconfianza. Uno de los empresarios recuerda como, cuando uno de ellos dijo que “varias empresas ya llevaban 20 días bloqueadas”, uno de los líderes de las protestas le respondió: “Pues, mi vida ha estado bloqueada 20 años”. Esta frase resume el contraste de realidades que marcó el inicio de la iniciativa.

Los espacios de conversación, aunque incómodos, permitieron reconocer la humanidad del otro y comenzar a construir un terreno común, poniendo a un lado los prejuicios y narrativas sobre cada uno. La participación de empresarios en ollas comunitarias, el contacto directo con las necesidades del territorio y la disposición a cambiar las formas de relacionamiento, fueron clave para empezar a romper con la desconfianza mutua.

El desafío del liderazgo colectivo en Compromiso Valle ha estado precisamente en gestionar ese desencuentro y traducirlo en colaboración. Para muchos actores, esto implicó cuestionar sus propias prácticas. Las empresas comenzaron a preguntarse por qué, tras años de inversión en programas sociales, persistían demandas insatisfechas relacionadas con educación, empleo y convivencia. Las fundaciones, por su parte, reconocieron la necesidad de articularse más allá de sus agendas particulares, y las organizaciones sociales reclamaron ser vistas no solo como beneficiarias, sino como coejecutoras con capacidad instalada.

Uno de los aprendizajes más potentes fue la necesidad de dejar de operar desde la comodidad de los “propios círculos”. Como afirmaban varios participantes, dialogar entre quienes piensan igual solo reafirma convicciones existentes. En cambio, el encuentro con lo distinto —aunque difícil— abre posibilidades de transformación.

Compromiso Valle demuestra que el desencuentro no es un obstáculo, sino un punto de partida necesario para ejercer liderazgo colectivo. Gestionar el conflicto, sostener el diálogo y mantener una visión común en medio de la diferencia son condiciones fundamentales para avanzar hacia un modelo de desarrollo territorial más justo y colaborativo. Como expresaron algunos de sus protagonistas: “Así seamos diferentes, nos veamos diferentes, vengamos de sectores diferentes, ahora podemos trabajar juntos por lo fundamental”. Por esto Compromiso Valle es la unión en la diversidad, promoviendo conversaciones y acciones que generan confianza y crean oportunidades, inspirando y movilizando la transformación positiva de personas, comunidades y territorios.

¿Cómo lidiar con el desencuentro?

● Cierre y conclusiones ●

Sobre las cápsulas

Las cápsulas han sido un punto de partida fundamental para comprender el liderazgo colectivo desde sus fundamentos teóricos y experiencias concretas. A lo largo de este workbook, hemos explorado conceptos clave que nos permiten cuestionar nuestras prácticas de liderazgo y proyectar nuevas formas de acción colectiva. Consideramos que aún quedan muchas preguntas por hacer y responder en cuanto a liderazgo colectivo, por ello te invitamos a sumarte a esta comunidad de aprendizaje y continuar explorando desde tu territorio.

Sobre las bitácoras

El ejercicio de escribir y reflexionar en las bitácoras nos recuerda que el liderazgo no solo implica la acción, sino también la introspección. Liderar desde lo colectivo requiere vulnerabilidad, honestidad y transparencia; es en ese espacio de reconocimiento propio y del otro donde realmente florece una comunidad de liderazgo. Al compartir nuestras experiencias, miedos y aprendizajes, tejemos relaciones de confianza y corresponsabilidad, fundamentales para sostener procesos colectivos en el tiempo. Estas bitácoras no son solo un insumo de reflexión individual, sino una herramienta viva que nos permitirá revisar nuestra evolución y fortalecer nuestra práctica como liderazgo colectivo.



Sobre las actividades

Las actividades prácticas han sido el puente entre la teoría y la acción. Nos han permitido visualizar cómo el liderazgo colectivo se materializa en la toma de decisiones compartidas, la articulación de actores y la construcción de estrategias conjuntas. Cada ejercicio es una oportunidad para ejercitarse la colaboración, desafiarnos a salir de nuestra zona de confort y construir soluciones desde lo común. A través de estas dinámicas, hemos comprendido que el liderazgo no se trata de imponer visiones, sino de crear espacios de diálogo donde múltiples voces sean escuchadas y valoradas.

Esta guía ha sido un espacio de exploración y aprendizaje que nos incita a descubrir el poder del liderazgo colectivo. A lo largo del trayecto hemos reflexionado sobre la importancia de construir liderazgos que trasciendan lo individual para generar impacto desde la acción compartida. En un mundo donde los desafíos son cada vez más complejos, la colaboración, la

corresponsabilidad y la confianza se convierten en las claves para transformar nuestras comunidades y fortalecer la democracia. Ahora, el siguiente paso es aplicar estos aprendizajes, liderar con propósito y sumar esfuerzos para construir un futuro más justo e inclusivo.

¡El cambio comienza

desde cada uno de

nosotros, sigamos

aprendiendo y liderando

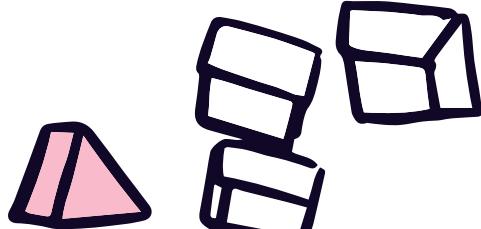
juntos!



Paso final: te invitamos a realizar la lista de salida



Líder individual	Sí	No	Acción
Pregunta			
¿Soy consciente de cómo, por qué y para qué lidero? (Sección 1)			Caracteriza tu liderazgo
¿Considero importante trabajar con otros líderes para alcanzar mejores resultados? (Sección 2)			Identifica beneficios del liderazgo colectivo
¿Conozco estrategias para promover el liderazgo colectivo en mi territorio ? (Sección 3)			Define estrategias, dinámicas y estructuras para comenzar a liderar desde lo colectivo
¿Soy consciente de los retos que tiene liderar colectivamente? (Sección 4)			Identifica buenas prácticas y lecciones aprendidas
TOTAL			



Paso final: te invitamos a realizar la lista de salida

Proceso colectivo

Pregunta	Sí	No	Acción
Somos conscientes de cómo, por qué y para qué lideraremos? (Sección 1)			Caractericen su liderazgo
Consideramos importante compartir el poder dentro del grupo para alcanzar mejores resultados? (Sección 2)			Identifiquen beneficios del liderazgo colectivo (compartir el poder)
¿Tenemos una estructura organizacional que nos permite liderar desde lo colectivo? (Sección 3)			Definan estrategias, dinámicas y estructuras para facilitar el liderazgo colectivo
¿Conocemos los retos de trabajar colectivamente y sabemos cómo abordarlos ? (Sección 4)			Identifiquen buenas prácticas y lecciones aprendidas. Pruebenlas
TOTAL			

● Resumen de la guía ●

Sección



Identificar y entender
los liderazgos existentes
a partir de los contextos.



Comprender la necesidad
de movilizarnos hacia un
liderazgo colectivo.



Comenzar a liderar
desde lo colectivo.



Prepararnos para aprender
y superar los retos del
trabajo colectivo.

Aprendizaje

- Definición de liderazgo.
- Diferencia entre liderazgo y autoridad.
- Liderazgo y Valor público.
- Tipos de liderazgo según quién lidera, cómo se lidera, desde dónde se lidera, por qué y para qué se lidera.

- Beneficios del liderazgo colectivo.
- Habilitadores del liderazgo colectivo.
- Análisis de actores.

- Principales dinámicas de trabajo colectivo (Coordinación, cooperación y colaboración).
- Estructuras organizacionales para el liderazgo colectivo.
- Impacto colectivo.

- Principales desafíos del trabajo colectivo.
- Buenas prácticas y recomendaciones para el liderazgo colectivo.

Ejercicios

- Matriz de caracterización de mi liderazgo.
- Matriz de medición de valor público.

- Ejercicio de identificación del reto colectivo.
- Análisis de habilitadores.
- Ejercicio de mapeo de actores.

- Matriz de valoración de dinámicas de trabajo colectivo.
- Ejercicio para consolidar estructuras de liderazgo colectivo.

- Ejercicio de identificación de retos.

Recomendaciones

- Reflexionen continuamente sobre el ejercicio de su liderazgo.
- En momentos de crisis retomen la caracterización y piensen en su por qué y para qué liderar.
- Orienten su liderazgo siempre a la creación de valor público.

- Tengan claro los beneficios de trabajar colectivamente.
- Vinculen necesidades y dolores propios y de otros actores con los beneficios de trabajar colectivamente.
- Identifiquen habilitadores del liderazgo colectivo.

- Reconozcan dinámicas de liderazgo colectivo actuales.
- Establezcan pasos concretos para promover dinámicas y estructuras que favorezcan el liderazgo colectivo.
- Prueben nuevas formas de trabajar colectivamente.

- Tomen conciencia de los retos de lo colectivo.
- Identifiquen buenas prácticas y busquen adaptarlas a su contexto.

● Referencias ●

Referencias

- Lesser, R.R., et al. (1989) Evaluating research in cooperative distributed problem solving. In M.N. Huhns and L. Gasser, editors, *Distributed Artificial Intelligence*, Volume 2, pages 487-519.
- Forero, P. et al. Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes. (2024, 5 de septiembre). Documento de trabajo No.101: Tejer el liderazgo público: estudio y construcción de un marco conceptual y de competencias (DT101). Gobierno Uniandes. https://gobierno.uniandes.edu.co/wp-content/uploads/DT_101.pdf
- García López, E. J. (s.f.). Pensar en colectivos sociales para el desarrollo local. *Stratega Magazine*. Recuperado de <https://strategamagazine.com/pensar-en-colectivos-sociales-para-el-desarrollo-local/>
- Hall, P. (2005). Interprofessional teamwork: Professional cultures as barriers. *nJournal of Interprofessional Care*, 19(sup1), 188–196. <https://doi.org/10.1080/13561820500081745>
- Hall, R.H. (1977). *Organizations: Structure and process* (2.ª ed.). Prentice-Hall. ISBN0136420257
- Hall, Richard. (1983). *ORGANIZATIONS: Structure and Process*.
- Hanson, C. M., & Spross, J. A. (2005a). Collaboration. En A. B. Hamric, J. A. Spross, & C. M. Hanson (Eds.), *Advanced practice nursing: An integrative approach* (3.ª ed., pp. 341–378). Elsevier Saunders.
- Hanson, C. M., & Spross, J. A. (2005b).
- Clinical and professional leadership. En A. B. Hamric, J. A. Spross, & C. M. Hanson (Eds.), *Advanced practice nursing: An integrative approach* (3.ª ed., pp. 301–339)



- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). *La Práctica del Liderazgo Adaptativo*. Boston Massachusetts, EEUU: Harvard Business Press.
- Kania, J., Williams, J., Schmitz, P., Brady, S., Kramer, M., & Juster, J. S. (2022). Centering equity in collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, (Winter 2022), 38–45. https://ssir.org/articles/entry/centering_equality_in_collective_impact
- Keefer, P., & Scartascini, C. (2022). Confianza: la clave de la cohesión social y el crecimiento en América Latina y el Caribe (Resumen ejecutivo). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0003911>
- Latana & Alliance of Democracies. (2023, mayo). Democracy Perception Index 2023 [PDF]. Latana; Alliance of Democracies. <https://6389062.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/6389062/canva%20images/Democracy%20Perception%20Index%202023.pdf> globaldemocracycoalition.org+8
- Montero, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria*. Editorial Paidós. <http://www.catedralibremartinbaro.org/pdfs/libro-montero-introduccion-a-la-psicologia-comunitaria.pdf>
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Harvard University Press.

- Moore, M., & Khagram, S. (2004). On creating public value (Working Paper No. 3). Harvard University, John F. Kennedy School of Government.
- Najmanovich, L. P. (2006). El desafío de la complejidad: redes, cartografías dinámicas y mundos implicados. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 3(2), 49–61. Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/pdf/823/82330204.pdf>
- Nishad, J. A. (s.f.). *Coordination* (B.Com. Sem. II). Dr. M. W. P. S. College. https://www.pwscollege.edu.in/uploaded_files/B.Com_Sem_II_Coordination_by_Jai_Nishad.pdf
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2017). *PISA2015 results (Volume V): Collaborative problem solving*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264285521-en>
- Ramirez, L. et al. Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes. (2024). Documento de trabajo No. 116: El liderazgo colectivo representa una transformación radical en la concepción actual del liderazgo (DT116). Gobierno Uniandes. https://gobierno.uniandes.edu.co/wp-content/uploads/DT_116.pdf
- Roschelle, J., & Teasley, S. D. (1995). The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. En C. E. O'Malley (Ed.), *Computer-supported collaborative learning* (pp. 69–97). Springer-Verlag.
- UNICEF. (s.f.). *Misión#5 – Cooperación*. Plan12. UNICEF América Latina y el Caribe. <https://www.unicef.org/lac/mision-5-cooperacion>

