

**PERSPECTIVAS
PARA
IMPULSAR A
COLOMBIA**

**LIDEROS-
COPI** 

ALIADOS:





TABLA DE CONTENIDO

<u>CONVERSAR ES CRECER JUNTOS</u>	4
¿Qué esperar de este estudio? _____	5
Algunas claves para la conversación _____	6
Criterios metodológicos _____	11
<u>PUNTO DE PARTIDA</u>	15
Evolución del concepto de liderazgo _____	15
Contexto para el liderazgo en Colombia: La situación _____	17
de DDHH de los liderazgos sociales en nuestro país	
<u>LA MIRADA DESDE LOS LIDERAZGOS</u>	20
Sobre la gobernanza territorial y comunitaria _____	20
Visiones diversas sobre el liderazgo _____	24
¿Cómo lo ven los liderazgos políticos? _____	27
<u>LA MIRADA DE LA CIUDADANÍA</u>	37
Cómo hablamos del liderazgo – narrativas _____	37
El liderazgo que tenemos _____	38
<u>PISTAS PARA EL FUTURO</u>	40
Sobre el liderazgo colectivo _____	40
<u>CONCLUSIONES</u>	45
<u>RECOMENDACIONES</u>	55



CONVERSAR ES CRECER JUNTOS

Autor: Fundación Origen

En un país tan diverso y lleno de visiones y experiencias como Colombia, comprender y potenciar el liderazgo es fundamental para impulsar el desarrollo y la transformación social. 'Lideroscopio: Perspectivas para Impulsar a Colombia' es una invitación a explorar una visión enriquecida y amplia del liderazgo en nuestro país. Nos enfocamos no solo en las habilidades visibles y las realidades tangibles, sino también en aquellos elementos intangibles que son clave para liderar: la confianza, la capacidad de acción, las narrativas y las percepciones que fortalecen el ejercicio del liderazgo.

En el marco de la celebración de sus 15 años, la Fundación Origen movilizó a varios de los actores más relevantes del ecosistema de liderazgo en Colombia para sumar conjuntamente y entregar al país un ejercicio reflexivo que posiciona al liderazgo como el corazón de la transformación en Colombia. Este estudio es un esfuerzo colectivo que reúne a diversas organizaciones comprometidas con este propósito: Fundación Origen, Fundación Corona, Escuela de Gobierno - Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno - Universidad de la Sabana, Fundación Ideas para la Paz (FIP), Reframe It, TecnoQuímicas, Vélezreyes+, Comfama, Extituto, Grupo Prisa, Aspen Institute, Mamalai y Emergente.

Si bien somos organizaciones de carácter, misionalidad y alcance muy diferente, nos une una misma convicción: movilizar los cambios que necesitamos en este país, requiere que pongamos a las personas en el centro y nos preguntemos de forma más profunda y arriesgada: ¿Cuál es el tipo de liderazgo que necesitamos para resolver nuestros conflictos, abordar nuestros problemas y, sobre todo, aprovechar al máximo nuestro potencial? Creemos que esta conjunción de capacidades es un valor en sí mismo. Poder contribuir con un estudio que traiga una multiplicidad de voces, miradas y metodologías, solamente puede enriquecer la conversación que necesitamos como país. Y esas, justamente, fueron las premisas con las que nos sentamos en la mesa para explorar qué era posible y qué era necesario para sacar un estudio de esta naturaleza.

Se sumaron visiones y perspectivas que abordan el liderazgo desde diversas posiciones y con metodologías variadas. Organizaciones, experiencias y personas aportaron desde sus orillas para ofrecer una mirada integral del liderazgo. Agradecemos profundamente a tod@s los que decidieron sumarse a esta iniciativa sin precedentes, demostrando que, a pesar de nuestras particularidades y diferencias, podemos unirnos para construir algo más grande que nosotros mismos. Ese anhelo de país se materializa hoy en este estudio: **conversamos desde la diversidad para crecer juntos como país.**

Creemos firmemente que el diálogo nos permite crecer. Por eso, hemos integrado cuatro perspectivas fundamentales para construir un entendimiento compartido:

- **Visiones y capacidades académicas y de investigación:** Expertos e investigadores, desde diversas disciplinas, analizan y aportan conocimientos sobre el liderazgo, señalando sus desafíos y oportunidades en el contexto colombiano.



- **Voces de líderes y lideresas:** Testimonios y experiencias de quienes, desde sus comunidades, empresas o sectores políticos, enfrentan desafíos, impulsan cambios y generan impacto en sus entornos.
- **Percepciones de la ciudadanía:** Opiniones y sentimientos de la población que, como receptores y actores activos en los procesos de liderazgo, juegan un papel crucial en el éxito de cualquier iniciativa de transformación y movilización.
- **Conocimiento y capacidades desde la práctica de la formación de liderazgos:** Expertos en desarrollo humano, coaching y facilitación, que han dedicado su vida profesional al desarrollo de competencias de liderazgo en diversos actores, aportan su conocimiento, herramientas, metodologías y análisis para enriquecer la discusión.

¿Qué esperar de este estudio?

‘Lideroscopia’ es una aproximación a los diversos liderazgos en Colombia: sociales, comunitarios, políticos, empresariales, entre otros. Busca evidenciar y entender cómo los ciudadanos perciben el liderazgo, revelando nuevas visiones que valoran atributos como la inspiración, la inclusión, la unión y la confianza, alejándose de modelos verticales y jerárquicos. Por otro lado, es un estudio que toma en cuenta la voz desde los mismos líderes sobre los desafíos de liderar en un contexto como el colombiano: su visión del liderazgo propio y de otros, la sostenibilidad financiera del liderazgo, las complejidades del contexto que inciden en vulneraciones de derechos humanos a líderes sociales y comunitarios, y las perspectivas sobre el rol del liderazgo público en la resolución de nuestras problemáticas. Todos estos elementos, clave para la gobernanza territorial en Colombia.

Además, queremos realizar un llamado a la acción a los liderazgos políticos y empresariales. Los primeros, enfrentando retos significativos, y los segundos, identificando oportunidades únicas, están llamados a transformar sus dinámicas de liderazgo para impulsar las transformaciones que el país necesita. Presentaremos propuestas académicas para abordar conceptos como el liderazgo funcional e interseccional y el liderazgo colectivo, que servirán de lentes para comprender los hallazgos en distintos niveles.

Para quienes deseen profundizar aún más, hemos incluido la opción de descargar los textos originales escritos por cada uno de los autores participantes en www.redorigen.org. Este documento resalta los hallazgos principales, pero la invitación es a que los lectores exploren los textos completos para obtener una comprensión más detallada y enriquecida de cada perspectiva.

Este estudio no solo pretende analizar, sino también movilizar a más actores. Todos los hallazgos estarán encaminados en acciones y recomendaciones que debemos implementar como país para lograr una transformación efectiva. Te invitamos a sumergirte en este estudio, a reflexionar sobre las diversas facetas del liderazgo y a unirte a esta conversación y movilización colectiva.

Nuestra promesa, y la de todos los involucrados, es utilizar estos hallazgos y conclusiones para enriquecer la conversación sobre liderazgo. Usar lo que ha emergido de esta alianza para robustecer cada uno de los espacios en donde incidimos. Más importante aún, nuestra



promesa, desde la Fundación Origen, es darle continuidad a este estudio para que cada vez podamos convocar más actores y así, construyamos una perspectiva de cómo cada uno de estos temas van evolucionando con el tiempo. Lideroscopio nace hoy con las ganas de continuar, crecer y evolucionar, y se convierte en nuestro mecanismo para observar, aprender y reflexionar, de forma permanente, sobre el panorama de liderazgo en el país.

¡Únete a Lideroscopio y sé parte del cambio hacia un liderazgo colectivo, inclusivo y transformador que impulse a Colombia hacia un futuro más próspero, justo y equitativo!

Algunas claves para la conversación

En un estudio con tantas miradas y capacidades sobre la mesa, es casi atrevido tratar de comprimir una cantidad valiosa y enorme de información en apenas unas pocas conclusiones. No pretendemos ser exhaustivos ni estamos buscando presentar una mirada definitiva de los hallazgos de este estudio. De hecho, somos enfáticos en la necesidad de recorrer cada uno de los documentos que lo componen porque tenemos la certeza de que las lecturas desde distintas esquinas pueden incrementar las interpretaciones de los datos, pero también robustecer la conversación.

Aun así, nos atrevemos a dar el primer paso declarando algunos de estos aspectos como hallazgos fundamentales desde nuestra perspectiva. Estos hallazgos se convierten en el punto de partida y en claves para tejer conversación y seguir en esta exploración colectiva:

- **UN LIDERAZGO QUE CAMBIA, UN CONCEPTO QUE EVOLUCIONA, UN EJERCICIO QUE TRANSFORMA Y SE TRANSFORMA**

Sobre liderazgo se ha dicho e investigado considerablemente. Como concepto, y en su ejercicio, ha sido ampliamente estudiado y abordado. Hay multiplicidad de fuentes, disciplinas y conceptualizaciones sobre cómo entender y cómo ejercer el liderazgo. En todo este mar de información vemos algo fundamental: antes el liderazgo implicaba conocimiento y poder. Hoy en día, en un mundo que ha democratizado el acceso a la información y que cambia rápidamente, necesitamos desarrollar un concepto más contemporáneo del liderazgo; uno que parta desde una perspectiva funcional e interseccional. Es decir, un liderazgo que es fluido y dinámico, pero que se configura en función de roles, contextos, identidades, agendas y sectores. Así mismo, un liderazgo en el que las habilidades emocionales se tornan fundamentales para transformar y movilizar cambios.

En este sentido, hoy sabemos que, como colombianos, los aspectos que más valoramos en nuestros líderes es la empatía, la inspiración y la conexión emocional. La capacidad de acercarnos, de mediar en los conflictos, de solucionar inequidades de forma cercana y colaborativa. También sabemos que esos atributos no son estáticos, ni dependen



exclusivamente de tipos o arquetipos, sino que más bien fluyen en términos de la función, el contexto y el carácter.

- **MUCHOS PAÍSES, UN PAÍS**

Somos conscientes del contexto de caos e incertidumbre en el que nos movemos como sociedad. Sobre todo, de las implicaciones que eso tiene para generar unas narrativas de país que a veces parecen ser poderosamente negativas y frustrantes. No obstante, gracias a este estudio, hoy también sabemos que cuando indagamos en las perspectivas e historias que tenemos de liderazgo, encontramos una riqueza infinita: un país que cuenta historias poderosas y positivas, en las que, en su mayoría, como ciudadanos nos estamos haciendo cargo de gestionar nuestras propias necesidades y dolencias.

Por un lado, escuchando conversaciones en redes sociales y medios, encontramos una tendencia predominante hacia los sentimientos de negatividad que despierta el liderazgo, principalmente cuando hablamos de liderazgos políticos. Pero, por otro lado, encontramos un país que reconoce sus capacidades, se hace cargo y reclama otros liderazgos que conecten y que acerquen. Todas estas realidades son posibles y coexisten. Desde nuestra perspectiva, reconocer, validar y sacar a la luz esas posturas tan disímiles nos ayuda a construir un panorama más completo sobre dónde estamos parados en Colombia para hablar de liderazgo.

- **UN CONTEXTO QUE DETERMINA LA REALIDAD DEL LIDERAZGO**

Sin embargo, no es posible no reconocer un contexto que determina la posibilidad y el ejercicio mismo del liderazgo. En un país como Colombia, el ejercicio de liderazgo está profundamente marcado por vulneraciones a los Derechos Humanos, particularmente para liderazgos más sociales y comunitarios. Esta situación tiene además un efecto directo en el ejercicio de gobernanza territorial y, particularmente, una gobernanza más colaborativa y colectiva.

Así mismo, un contexto con este nivel de vulnerabilidad para liderazgos sociales y comunitarios impide una participación más activa en la construcción de paz y la resolución de conflictos y en la valentía y capacidad de otros sectores para acompañar procesos territoriales de reconciliación.

La realidad es que, no solo liderazgos fuertes y de varios sectores fortalece la defensa de los Derechos Humanos, sino que, además, gozar de una protección efectiva de estos empodera a las comunidades para gestionar sus propios desafíos.

- **SÍ HAY CON QUIÉNES, Y ES CON MUCHOS: RIQUEZA, VARIEDAD Y DIVERSIDAD**



Uno de los hallazgos más reveladores del estudio, desde nuestra perspectiva, es el alto nivel de empoderamiento de la sociedad colombiana y la percepción de que cada uno está desarrollando un papel fundamental en el entorno que lo rodea. Contrario a la historia común que escuchamos en distintos escenarios sobre una “crisis de liderazgo”, lo que hemos encontrado es una gran autonomía personal, donde los ciudadanos confían en sus propias capacidades para avanzar.

En Colombia estamos buscando liderazgos que reconozcan el poder individual que tenemos cada uno, que libere y se apalanque en nuestro potencial y facilite objetivos más colectivos; todo esto al tiempo que nos estamos haciendo cargo, con bastante autonomía, para resolver nuestros grandes desafíos.

Los liderazgos están en todas partes. Cuando invitamos a distintas personas a reflexionar sobre historias de liderazgo, se reconoce inmediatamente la diversidad de los ámbitos donde este se ejerce.

Por un lado, es contundente la importancia de un liderazgo empresarial como motor de cambio. Este liderazgo no solo impacta el desarrollo económico, sino que también puede (y debe) ser un factor de transformación social y política en la búsqueda de una sociedad más justa y próspera, que defiende y protege los Derechos Humanos y que activamente contribuye a la construcción de paz. Hoy sabemos que este tipo de liderazgo tiene un alto reconocimiento y apreciación por parte de la sociedad.

Por otro lado, los liderazgos sociales, comunitarios, e incluso familiares, juegan un rol fundamental. Especialmente porque promueven unas relaciones más horizontales y cercanas, activan la agencia en las personas y potencian el empoderamiento colectivo. Ahora bien, dentro de este tipo de liderazgos, también sabemos que su rol se debate entre lo heroico y lo relacional: no todos pertenecen a organizaciones, algunos lideran causas individuales o colectivas, y en una mayoría importante de los casos, tanto las causas como las organizaciones, dependen intrínsecamente del líder para subsistir. Todo esto al tiempo que se enfrentan enormes riesgos y afectaciones a los Derechos Humanos.

- **LIDERAZGO EMPRESARIAL: UN RECONOCIMIENTO A SU LABOR Y UNA OPORTUNIDAD PARA LIDERAR**

Hoy, gracias a los aportes de este estudio, sabemos que el liderazgo empresarial goza de un alto reconocimiento. Cuando le preguntamos a las personas que contaran historias de liderazgo, en su mayoría, contaron historias que se desarrollan en el ámbito de los negocios y sector privado. Así mismo, las historias relacionadas con el emprendimiento reflejaron emociones predominantemente positivas, vinculadas a la inspiración, la confianza y el empoderamiento.

Diferentes partes del estudio envían un mensaje claro y contundente al sector empresarial: un sector que tiene en su ADN natural características alineadas con el liderazgo es llamado a jugar un rol más protagónico para Colombia. El sector privado es un actor con vocación, vigencia y visión de futuro, orientado a las oportunidades, al progreso y a la innovación, características muy poderosas en un país que pide de sus líderes esperanza, inspiración, movilización de cambios y resultados.



De igual manera, el estudio envía a los líderes empresariales y al sector privado en general, mensajes claros para ampliar la mirada y el impacto de su labor, reconociendo su rol en la creación de valor público. Los colombianos les hacen un llamado a las empresas a escuchar, a acercarse a las comunidades con empatía, a construir confianza, a promover espacios de colaboración entre diferentes actores e incluir de forma más contundente la voz de los jóvenes para capitalizar su poder y ofrecerles oportunidades. Tanto así, que hoy sabemos que el sector privado y las empresas deberían jugar un papel más preponderante en la construcción de paz y en la protección y garantía de los Derechos Humanos.

- **UN DESPERTAR PARA EL LIDERAZGO POLÍTICO – EL PODER COMO ACUERDO PARA EL CAMBIO**

Hoy sabemos que como sociedad no queremos líderes que simplemente “gestionen” el poder, sino líderes que sepan sacar lo mejor de nosotros. Cuando le pedimos a las personas que identificaran historias de liderazgo, la gran minoría identifica historias que tienen que ver con el ejercicio político. Y las pocas que se mencionan, en su mayoría, tienen un tono más negativo que las demás.

Ahora, cuando escuchamos de qué se habla en medios y redes sociales, encontramos un gran foco de negatividad cuando el tema está relacionado con liderazgos políticos.

Desde nuestra perspectiva, todo esto es un llamado contundente a la acción: más que liderazgos carismáticos, desde lo político necesitamos liderazgos con capacidades de resolver problemas, proponer diálogo y crear estructuras de colaboración. Para poder generar las transformaciones que necesitamos como país, necesitamos líderes políticos que entiendan la complejidad del entorno y actúen como facilitadores de procesos colectivos. Especialmente, un liderazgo que tenga la valentía de proponer reformas profundas del mismo sistema político donde se mueven.

Un tema predominante es la gran desconfianza que hay sobre los políticos actuales. El egoísmo, la corrupción, el individualismo, la falta de eficacia en la gestión pública son algunos de los elementos que minan esta confianza. En este entorno, el liderazgo político debería jugar un rol más protagónico en generar estabilidad, cohesión y convocar a una mayor participación ciudadana.

Finalmente, una sociedad que está transitando hacia la búsqueda de modelos y relaciones mucho más horizontales y colaborativas, es una sociedad que hoy entiende el ejercicio del poder como la posibilidad de ponernos de acuerdo para generar grandes cambios, mostrando así una visión del poder basada en la colaboración y en acuerdos con otros.

- **CONFIANZA, UNA NECESIDAD APREMIANTE**

En un país que pide convergencia, diálogo, colaboración, horizontalidad e inspiración, la confianza se vuelve la piedra angular del ejercicio de liderazgo. La construcción de confianza se torna determinante para delegar y distribuir roles, empoderar a otros, compartir el liderazgo y facilitar dinámicas de intercambio de reflexiones e información. La confianza,



sin duda, permite generar mayor cohesión y compromiso y propicia espacios seguros para la valoración de las diferencias y la diversidad.

Hoy, la construcción de confianza no es negociable en un país que está transformando su perspectiva sobre el liderazgo.

- **UN LIDERAZGO PARA EL FUTURO**

Asociamos el liderazgo con inspiración, confianza y esperanza. En la Colombia de hoy, los ciudadanos valoran profundamente su autonomía e independencia. Al mismo tiempo, aspiran a crear mejores condiciones de vida para todos. Para lograrlo, como sociedad queremos líderes capaces de organizar y gestionar los recursos necesarios, de forma colaborativa y transparente, para que entre todos podamos forjar un futuro mejor.

- **EL CAMINO ES COLECTIVO – EL LIDERAZGO COMO RESPONSABILIDAD COMPARTIDA**

Nos emociona saber, con certeza, que el camino es el liderazgo colectivo. Un liderazgo que es dinámico, relacional, que busca movilizar y movilizar a otros para alcanzar objetivos compartidos. Ese liderazgo colectivo se cimenta sobre liderazgos individuales con capacidad de promover comportamientos y competencias que privilegian la colaboración, pero también sobre contextos y redes que facilitan el intercambio, la comunicación y la toma de decisiones conjuntas.

El liderazgo colectivo representa un cambio de paradigma y reconoce que los problemas complejos requieren soluciones disruptivas e innovadoras. Estas solo pueden surgir de la participación e interacción activa de múltiples actores, cada uno aportando su experiencia y habilidades para alcanzar objetivos comunes.

- **SOMOS LA HISTORIA QUE NOS CONTAMOS**

Comprendemos que la historia que construimos sobre nuestro país define, en gran medida, la realidad que vivimos y compartimos. Al transformar nuestra narrativa e incluir estas poderosas historias, ampliamos nuestra visión del país y abrimos la posibilidad de cambiar nuestro destino.

Este estudio nos demuestra la multiplicidad de historias, miradas, capacidades y desafíos en un país mucho más complejo, diverso y rico, de lo que a veces nos contamos. Nuestro deber es llevar a la conversación aquellos argumentos que enriquecen y amplían el diálogo y nos permiten redefinir la narrativa sobre quiénes somos. Tenemos todo lo necesario para contarnos una historia más poderosa sobre el país que somos y el futuro que estamos construyendo. Esa historia muestra lo fuertes que somos como personas y lo que podemos lograr cuando trabajamos juntos.



Tenemos con qué contarnos una historia más habilitadora del país que somos y del futuro que estamos forjando, y esa historia, sin lugar a dudas, habla de lo poderosos que somos como individuos y de lo que es posible cuando nos unimos.

Criterios metodológicos

Uno de los valores más destacables de Lideroscopio reside en la diversidad de metodologías empleadas para construir este estudio integral de liderazgo en Colombia. Este trabajo único combina una variedad de enfoques, incluyendo revisión bibliográfica, análisis de datos, encuestas, grupos focales, entrevistas, *social listening* y herramientas avanzadas como SenseMaker®. Esta multiplicidad de metodologías y herramientas de medición permite una mirada holística y multifacética al fenómeno del liderazgo, abordándolo desde diferentes perspectivas para captar su complejidad y riqueza en el contexto colombiano. A continuación, detallamos las aproximaciones metodológicas que le dan validez a los hallazgos en cada uno de los capítulos de este estudio:

1. Punto de partida

Evolución del concepto de liderazgo – Elaborado por la Universidad de La Sabana

La Universidad de la Sabana inicia el estudio con una exploración del liderazgo contextual e interseccional. Este enfoque se basa en una aproximación a las propuestas de la literatura existente, arquetipos, caracterizaciones y tipologías, con el objetivo de desarrollar una alternativa contemporánea al ejercicio del liderazgo en Colombia. Mediante un análisis de contenido y una revisión bibliográfica, se identificaron líderes representativos a través de un muestreo probabilístico por conveniencia, categorizándolos en diversas formas de ejercer el liderazgo. Además, se revisó el contexto colombiano, considerando factores como el conflicto armado interno, desigualdades, corrupción, ‘casas políticas’ y autoritarismos subnacionales, incorporando aportes clave de estudios recientes como el de Forero (2023) y el estudio Game Changers, presentado a la red de liderazgo Origen (2022).

Contexto para el liderazgo en Colombia: La situación de DDHH de los liderazgos en Colombia – Elaborado por La Universidad de Los Andes

Paralelamente, la Universidad de los Andes abordó la situación de los derechos humanos en los liderazgos en Colombia mediante una revisión documental exhaustiva de fuentes primarias y secundarias. Se incluyeron bases de datos oficiales, normativas jurídicas y documentos académicos nacionales e internacionales. Este análisis se complementó con entrevistas semiestructuradas para desarrollar casos de estudio sobre liderazgo empresarial y defensa de derechos humanos, proporcionando una visión detallada de las vulneraciones y desafíos que enfrentan estos líderes.



2. La mirada desde los liderazgos

Sobre la gobernanza territorial y comunitaria – Elaborado por Fundación ideas para la paz

La Fundación Ideas para la Paz (FIP) desarrolló la sección sobre gobernanza territorial y comunitaria utilizando tres instrumentos cuantitativos para captar las percepciones de los líderes sobre la gobernanza democrática en los municipios. Primero, se realizó una encuesta probabilística y estratificada a 24.488 personas mayores de 18 años, en 35 municipios, con un margen de error del 1%. De esta muestra, una submuestra de 4.809 personas autoidentificadas como líderes fue analizada en detalle. Segundo, se emplearon datos del ‘Pulso a Líderes’, un sondeo trimestral no probabilístico dirigido a 800 líderes en 87 municipios de 18 departamentos. Finalmente, se utilizó el instrumento ‘Yo Confío’, una encuesta continua de 29 preguntas que mide la confianza en instituciones, comunidades y empresarios, generando un índice de confianza que varía entre 0 y 1. Esta herramienta cuantitativa proporciona una base para comprender y mejorar las relaciones en territorios complejos, contribuyendo a los procesos de transformación territorial y construcción de paz en Colombia.

Visiones diversas sobre el liderazgo - Elaborado por Reframe It y Fundación Origen

Se llevaron a cabo entrevistas individuales a 32 líderes representativos de diversos sectores, desde deportistas y periodistas hasta exministros y empresarios. Estas entrevistas permitieron explorar las visiones de estos líderes sobre los retos, brechas, visiones comunes y alcances necesarios para el liderazgo en Colombia. Al incluir una amplia gama de figuras visibles e influyentes, el estudio capturó una diversidad de experiencias y contextos, enriqueciendo la comprensión de cómo el liderazgo puede generar impacto positivo en diferentes ámbitos del país.

Las personas entrevistadas incluyen:

1. Manuela Acosta – Deportista
2. Ana María Badel – Directora Internacionalización Barranquilla
3. María Paulina Baena – Periodista
4. Carolina Barco – Excanciller
5. Laura Castro – Mesa de Despenalización del Aborto
6. Catalina Cock – Directora Fundación Mi Sangre
7. Vanessa Córdoba – Deportista
8. Carlos Cortés – Periodista
9. Juan Carlos Echeverry – Exministro
10. Alejandro Gamboa – Líder Origen
11. Rocío Gómez – Empresaria social, SientoXcientos
12. Dr. Carlos Gómez – Decano de Medicina, Universidad Javeriana
13. Juan Ramón Guzmán – Empresario
14. Santiago Gutiérrez – CEO Latin Trade
15. Catherine Juvinao – Representante a la Cámara
16. Juanes – Artista



17. Leonidas López – Empresario
18. Dra. Silvia López – Neurocientífica, National Institute of Health (Estados Unidos)
19. Juan Carlos Ramírez – Político
20. Juan Manuel Martínez – Empresario
21. Diana Mantilla – Secretaria de Desarrollo, Barranquilla
22. Roberto Moreno – CEO Amarilo
23. Juan Carlos Mora – CEO Bancolombia
24. José Antonio Ocampo – Exministro
25. Juan Ricardo Ortega – CEO GEB
26. Dr. José Daniel Puche – Neurocientífico, experto en felicidad y neurolingüística
27. Miguel Silva – Empresario y estrategia político
28. Esteban Suárez – Estratega político
29. Bernardo Toro – Fundación Avina
30. Paloma Valencia – Senadora
31. Juliana Velásquez – CEO Globalista
32. Daniel Carvalho – Representante a la Cámara

¿Cómo lo ven los liderazgos políticos? – Elaborado por Fundación Origen, Extituto de Política Abierta y Reframe It

Esta sección se desarrolló mediante una combinación de grupos focales y encuestas ciudadanas para proporcionar una visión integral sobre el liderazgo político en Colombia. Los grupos focales incluyeron a 13 líderes políticos de diversas regiones, representando cargos como concejales, diputados y candidatos a cargos públicos. Estos líderes fueron seleccionados por su visibilidad e influencia en sus respectivas comunidades, permitiendo captar una variedad de perspectivas sobre el ejercicio político en distintas regiones. Además, se realizaron encuestas a 1.616 personas de diversas regiones y contextos socioeconómicos, asegurando una muestra diversa y representativa. Los participantes compartieron sus percepciones sobre el liderazgo político a través de cuestionarios detallados que incluyeron preguntas abiertas, facilitando una comparación entre la visión de quienes ejercen el liderazgo político y la de quienes son representados.

3. Las miradas de la ciudadanía

Cómo hablamos del liderazgo – Elaborado por Emergente

El estudio utilizó la metodología de *social listening* para analizar conversaciones en redes sociales y medios digitales entre mayo y julio de 2024. Se monitorearon y analizaron 144.663 menciones utilizando palabras clave relacionadas con liderazgo, poder, influencia y transformación social. Este análisis cualitativo y cuantitativo identificó patrones, sentimientos y tendencias en las discusiones en línea, destacando una percepción negativa hacia el liderazgo político y una valoración positiva del liderazgo emprendedor. Además, se identificó una tendencia hacia la introspección y el interés en la salud mental y emocional, reflejada en la popularidad de *podcast* sobre desarrollo personal y emprendimiento.



El liderazgo que tenemos – Elaborado por Reframe It

La herramienta SenseMaker® recopila historias cortas de personas en respuesta a preguntas específicas para entender mejor sus experiencias y puntos de vista sobre el liderazgo. Se realizaron registros a 1.616 ciudadanos de diversas regiones y contextos socioeconómicos, permitiendo una comparación entre la visión de los líderes y la de los representados. Este enfoque facilitó una comprensión profunda de las expectativas y percepciones de la ciudadanía sobre el liderazgo en Colombia, revelando un fuerte deseo de un liderazgo auténtico, inclusivo y transformador que inspire confianza y empodere a la población.

4. Pistas para el futuro

Sobre el liderazgo colectivo – Elaborado por Universidad de los Andes

La Universidad de los Andes desarrolló el capítulo sobre liderazgo colectivo mediante una revisión documental exhaustiva de más de 20 documentos académicos nacionales e internacionales sobre el tema. Utilizando herramientas como Google Scholar e i-RUS se analizaron estudios desde diversas disciplinas como la sociología, ciencia política, psicología y administración pública. Este análisis identificó puntos en común y divergentes que permitieron ofrecer un panorama general de las nociones básicas de liderazgo colectivo en el contexto colombiano. Se destacó la importancia de adaptar las estructuras organizacionales para facilitar el liderazgo colectivo, promoviendo ambientes más colaborativos y fomentando la diversidad e inclusión en términos de género, etnia, experiencias y perspectivas.

Descarga de textos originales

Para una mayor profundidad y entendimiento de las metodologías empleadas, nuevamente invitamos a los lectores a descargar los textos originales escritos por cada uno de los autores originales en www.redorigen.org. Este documento resalta los hallazgos principales, pero se anima a los interesados a explorar los documentos completos para obtener una comprensión más detallada y enriquecida de cada perspectiva.



PUNTO DE PARTIDA

Evolución del concepto de liderazgo

Autor: Escuela de Gobierno - Universidad de La Sabana

En este apartado se propone desarrollar una concepción contemporánea del liderazgo desde una **perspectiva funcional e interseccional**. Para ello, se realizó un análisis de contenido a partir de una revisión exhaustiva de la literatura relevante y un muestreo probabilístico por conveniencia para identificar y categorizar líderes representativos en el país. Además, se integraron aportes del contexto colombiano, considerando las continuidades del conflicto armado interno, las desigualdades estructurales y la influencia de las "casas políticas" y los autoritarismos subnacionales. Este enfoque metodológico permite una comprensión más profunda y contextualizada del liderazgo en Colombia, destacando tanto sus manifestaciones positivas como sus formas autoritarias.

Esta nueva propuesta busca entender el liderazgo como un proceso fluido y dinámico, que se configura en función de roles, contextos, identidades, agendas y sectores. En lugar de limitarse a categorías estáticas o arquetipos predefinidos, esta mirada interseccional reconoce que el liderazgo es multifacético y está influenciado por múltiples dimensiones que interactúan entre sí.

La perspectiva interseccional permite ir más allá de los modelos tradicionales que clasifican a los líderes en tipos específicos. Entiende que los individuos pueden ocupar múltiples roles y que sus experiencias y capacidades están moldeadas por una combinación de factores como género, etnia, clase social, orientación sexual, edad, entre otros. Esto convierte al liderazgo en un proceso **fluido y no categórico o determinista**, es decir, nos da una comprensión más profunda y contextualizada de cómo se ejerce el liderazgo en diferentes entornos y situaciones.

Esta aproximación es especialmente relevante en las dinámicas sociales actuales, donde emergen nuevos tipos de liderazgo que no encajan en las categorías tradicionales. Al considerar la interseccionalidad, se pueden identificar y valorar liderazgos "periféricos" o emergentes que operan en contextos donde las instituciones formales pueden estar ausentes o ser insuficientes. De esta manera, el enfoque interseccional **permite reconocer la diversidad de liderazgos y comprender cómo diferentes identidades y contextos influyen en la forma en que las personas lideran** y movilizan a otros.

Además, esta mirada interseccional **facilita la identificación de necesidades específicas de formación y fortalecimiento para distintos tipos de liderazgo**, especialmente aquellos en potencia o emergentes. Al comprender el liderazgo como un proceso dinámico y multifacético, se pueden diseñar estrategias más efectivas para proteger y apoyar a los líderes en diversos contextos, así como para abordar y debilitar liderazgos autoritarios que puedan surgir.



En resumen, adoptar una perspectiva interseccional para aproximarnos a los liderazgos nos permite:

- Reconocer la **complejidad y diversidad** de los liderazgos actuales.
- Entender el liderazgo como un proceso **dinámico y contextualizado**, influenciado por múltiples factores.
- Ir más allá de las **categorías rígidas** y los arquetipos tradicionales, adoptando una visión más **fluida y adaptable**.
- Identificar y valorar liderazgos que operan en contextos **no tradicionales** o periféricos.
- Diseñar **estrategias de formación y fortalecimiento** más efectivas y alineadas con las necesidades reales de los líderes y sus comunidades.

Esta nueva propuesta de entender el liderazgo desde una mirada interseccional nos invita a repensar cómo identificamos, apoyamos y valoramos a los líderes en nuestra sociedad, reconociendo la riqueza que aporta la diversidad y la necesidad de enfoques más inclusivos y contextualizados.



Contexto para el liderazgo en Colombia: La situación de DDHH de los liderazgos en Colombia

Autor: Escuela de Gobierno - Universidad de Los Andes

El documento 'Liderazgo, Derechos Humanos y Construcción de Paz en Colombia: Balance Actual y Prospectiva' se basa en una metodología que combina la revisión exhaustiva de fuentes primarias y secundarias. Se utilizaron bases de datos y documentos oficiales de la Defensoría del Pueblo e Indepaz, así como normas y jurisprudencia de la Corte Constitucional de Colombia. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas para profundizar en casos específicos, como el del liderazgo empresarial en la defensa de derechos humanos. Este enfoque proporciona una visión integral y detallada sobre la situación de derechos humanos y el liderazgo en Colombia.

El análisis del documento destaca el papel esencial que desempeñan los líderes sociales y defensores de derechos humanos en la transformación de dinámicas violentas y la construcción de una sociedad más equitativa en Colombia. A pesar de enfrentar graves violaciones a sus propios derechos, en Colombia, existe una gran fuerza y voluntad a nivel local y comunitario, con personas comprometidas que buscan transformar sus entornos y promover el desarrollo y la paz. Nos surge una pregunta: ¿cómo podemos, como sociedad, crear las condiciones y proporcionar las herramientas necesarias para que esta fuerza transformadora pueda ejercer su liderazgo de manera efectiva y duradera? Hoy reconocemos el poder de esta fuerza colectiva. Les invitamos a sumarse para potenciar y fortalecer las capacidades y condiciones que permitan a estos líderes llevar a cabo su misión de manera plena y trascendental.

Marco legal y situación de vulneración

Los líderes sociales y defensores de derechos humanos en Colombia han sido reconocidos por la Corte Constitucional como sujetos en situación de vulnerabilidad y merecedores de especial protección constitucional. Sin embargo, la vulneración de sus derechos ha sido sistemática y constante, motivada por:

- **Acción de grupos armados ilegales:** Tras el Acuerdo de Paz con las FARC-EP en 2016, nuevos actores armados ingresaron a regiones previamente controladas por esta guerrilla, incrementando los riesgos para los líderes sociales.
- **Falta de articulación estatal:** La ineficiencia en la coordinación entre las entidades públicas responsables de proteger los derechos humanos ha agravado la situación, lo que llevó a la Corte a ordenar la creación de un "Plan Integral para la protección de los derechos de la población líder y defensora de los derechos humanos".

Los líderes desempeñan un papel crucial al defender el territorio, los recursos naturales, los derechos de las víctimas y la implementación de los acuerdos de paz. Sin embargo, su labor los convierte en objetivos de hostilidad por parte de actores armados ilegales y algunas élites regionales.

Datos alarmantes



- **Incremento de la violencia:** Entre 2020 y julio de 2024, los asesinatos de líderes sociales en Colombia han sido alarmantemente altos, especialmente en la Región Pacífico, que en 2020 registró más de 160 asesinatos. Aunque hubo ligeras disminuciones en años posteriores, la violencia persiste.
- **Afectaciones a personas y organizaciones:** Los casos de afectaciones a individuos aumentaron de 741 en 2021 a 872 en 2022, evidenciando una mayor vulnerabilidad individual. Las afectaciones a organizaciones también crecieron de 38 a 48 casos en el mismo periodo.
- **Ataques directos predominantes:** El enfoque en afectaciones individuales sugiere que los ataques directos son la estrategia más común para silenciar o intimidar a los líderes sociales, lo que dificulta su protección y aumenta su riesgo.
- **Grupos más afectados:** En 2021, los líderes comunales¹ e indígenas fueron los más impactados, con 108, 98 y 102 incidentes respectivamente, reflejando una alta vulnerabilidad en estos grupos.
- **Otros defensores en riesgo:** Activistas de derechos humanos y víctimas de violencia también enfrentaron un número significativo de incidentes, con 76 y 70 casos respectivamente en 2021.
- **Subregistro en comunidades específicas:** Categorías como líderes culturales o deportivos y miembros de la comunidad OSIGD/LGBTIQ reportaron menos incidentes (10 y 15 casos), pero se reconoce un subregistro debido a la estigmatización, lo que sugiere que las cifras reales podrían ser mayores.
- **Violencia diferenciada:** La violencia impacta de manera desigual a distintos grupos. Las comunidades indígenas y afrodescendientes son especialmente vulnerables, sufriendo desplazamientos forzados y amenazas relacionadas con la apropiación de sus tierras. Además, hay una diferencia marcada según el género: los hombres enfrentan homicidios con mayor frecuencia, mientras que las mujeres líderes, en particular las indígenas y afrodescendientes, son objeto de intimidaciones que cuestionan su papel en la esfera pública.

Impacto de la violencia

La violencia contra líderes sociales evidencia la compleja relación entre el conflicto armado y el liderazgo social, afectando de manera específica a diversos grupos:

- **Comunidades Indígenas y Afrodescendientes:** Estas comunidades son especialmente vulnerables debido a su defensa de territorios ancestrales, lo que las expone a desplazamientos forzados y amenazas con el objetivo de despojarlas de sus tierras.
- **Diferenciación por Género:** Mientras que los hombres son más propensos a ser víctimas de homicidio, las mujeres líderes, en particular las indígenas y afrodescendientes, son frecuentemente objeto de intimidaciones que buscan limitar su participación y visibilidad en el ámbito público.

¹ Los líderes comunales son personas dedicadas a realizar acciones en beneficio de sus comunidades, orientadas a construir una vida digna para todos. Desde su rol, fortalecen sus capacidades con un enfoque en el bienestar colectivo, impulsando la gestión de proyectos sociales. Lideran o participan en organizaciones comunitarias, como juntas de barrio, consejos comunales o grupos comunitarios.



Esta violencia desestructura procesos comunitarios, genera incertidumbre y limita libertades fundamentales, teniendo un efecto disuasivo que perpetúa las desigualdades que estos líderes buscan erradicar.

El Rol del Liderazgo en la Construcción de Paz

- **Liderazgo como Motor de Transformación:** Los líderes sociales empoderan a las comunidades, promoviendo justicia y equidad, y generan un ciclo virtuoso que potencia la transformación social y la construcción de paz en contextos de postconflicto.
- **Sector Privado:** El sector privado desempeña un rol crucial en la construcción de paz en Colombia mediante el liderazgo participativo y la promoción de prácticas inclusivas que van más allá del ámbito económico. Las empresas, al fomentar la participación y empoderamiento de sus empleados en la toma de decisiones, pueden crear una cultura organizacional que se extienda a la sociedad, promoviendo la resolución pacífica de conflictos y el respeto por los derechos humanos. Iniciativas como el empoderamiento económico de mujeres a través de empresas sociales también son clave, ya que contribuyen a la igualdad de género y la estabilidad social, elementos esenciales para una paz sostenible y duradera.

Conclusiones

- **Interrelación Profunda entre Liderazgo y Derechos Humanos:** El liderazgo social y la defensa de derechos humanos son elementos inseparables que, al interactuar, fortalecen el tejido social y fomentan la resiliencia en contextos de violencia. Los líderes no sólo abogan por la justicia, sino que se convierten en pilares de transformación que movilizan a sus comunidades hacia una paz sostenible.
- **Importancia Crucial de los Líderes Sociales:** Los líderes sociales son figuras esenciales en la promoción y protección de los derechos fundamentales, a pesar de enfrentar riesgos significativos, estigmatización y amenazas constantes. Su papel va más allá de la defensa de derechos, ya que activan procesos comunitarios que buscan transformar las condiciones de desigualdad y violencia.
- **Liderazgo Multisectorial y Transversalidad:** El liderazgo efectivo no se limita a un solo sector; atraviesa todas las esferas, desde el ámbito comunitario hasta el privado, demostrando que la acción en pro de la justicia y la equidad puede provenir de diferentes actores, siempre que exista un compromiso genuino con la transformación social.
- **Rol Transformador del Sector Privado:** El sector privado tiene el potencial de ser un actor clave en la construcción de paz mediante la implementación de prácticas inclusivas que empoderen a empleados y comunidades. El liderazgo empresarial, cuando se orienta hacia la equidad y el desarrollo social, puede ser un motor significativo para reducir la violencia y promover la estabilidad.
- **Urgencia de una Respuesta Estatal Efectiva:** Dada la magnitud de la violencia y la vulneración de derechos que enfrentan los líderes sociales, es imperativo que el Estado implemente acciones coordinadas y sostenidas para garantizar la protección y seguridad de estos actores, quienes son fundamentales para el fortalecimiento democrático y la consolidación de la paz en el país.



LA MIRADA DESDE LOS LIDERAZGOS

La gobernanza territorial y comunitaria

Autor: Fundación Ideas para la Paz (FIP)

A partir de las investigaciones y acciones de la Fundación Ideas para la Paz (FIP) en diversas regiones de Colombia, se han obtenido importantes perspectivas sobre quiénes son los líderes sociales y comunitarios, cómo perciben su trabajo y qué desafíos enfrentan. La FIP utilizó un enfoque metodológico basado en varios instrumentos cuantitativos y cualitativos. Entre 2022 y 2023, se llevó a cabo una encuesta probabilística, estratificada y presencial, que abarcó a más de 24,000 personas en 35 municipios, con un nivel de confianza del 95% y márgenes de error del 1% a nivel total y del 3% en cada municipio. Adicionalmente, se usaron datos del "Pulso a Líderes", un sondeo trimestral no probabilístico dirigido a una red de 800 líderes en 87 municipios de 18 departamentos, y se aplicó el índice de confianza "Yo Confío", que evalúa cinco variables clave en territorios complejos. Este enfoque permite comprender en profundidad las percepciones de los líderes y la interacción con las comunidades en contextos de conflicto y transformación territorial. A continuación, se presentan los principales hallazgos, priorizando las perspectivas y opiniones de los propios líderes.

1. Pertenencia organizacional y tipos de liderazgo

- **Pertenencia a Organizaciones:** El 56% de quienes se autocalifican como líderes pertenece a alguna organización social o comunitaria. El restante 44% lidera causas individuales o colectivas sin identificarse con ninguna organización formal.
- **Roles dentro de las Organizaciones:** Solo 3 de cada 10 líderes ocupan posiciones directivas dentro de sus organizaciones, mientras que 7 de cada 10 se consideran afiliados o miembros. Esto indica que el liderazgo no está limitado a cargos formales y que muchos líderes influyen desde posiciones no jerárquicas.

2. Percepción de la misión y función de las organizaciones

- **Enfoque social sobre el político:** Los líderes tienden a identificar la misión de sus organizaciones más con el desarrollo social (72%) que con el político (9%). Este bajo reconocimiento del componente político sugiere cierta reticencia a manifestar abiertamente fines políticos, posiblemente debido a la deslegitimación de la actividad política en las comunidades y su asociación con conflictos locales.

3. Actividades principales y sostenibilidad

- **Enfoque en la supervivencia:** Una gran parte de las actividades de las organizaciones se centra en su propia supervivencia:



- 35% de los líderes considera que la principal tarea es la consecución de recursos.
- 34% señala las actividades de comunicación.
- Las actividades lúdicas, culturales y deportivas también ocupan un lugar destacado.
- **Fuentes de financiamiento:**
 - 67% de los líderes afirma que sus organizaciones subsisten gracias a sus propios recursos.
 - 28% menciona donaciones como fuente de financiamiento.
 - 14% reconoce los subsidios estatales, principalmente en Juntas de Acción Comunal, Resguardos Indígenas y Consejos Comunitarios.

4. Valoración de la representación de intereses

- **Percepción positiva entre líderes:** El 75% de los líderes valora positivamente la representación de intereses que realizan las organizaciones.
- **Percepción diferente en la comunidad:** Solo el 32% de los no líderes comparte esta opinión. Esto indica una brecha significativa entre cómo los líderes y la comunidad perciben el desempeño de las organizaciones.

5. Amenazas y Riesgos Enfrentados

- **Altos niveles de amenazas:** 2 de cada 10 líderes han sido amenazados de manera recurrente.
- **Causas principales de las amenazas:**
 - 38% por su participación en la defensa de los intereses de la comunidad.
 - 19% por la manifestación pública de sus opiniones.
- **Mayor victimización:** Según la Encuesta de Gobernanza, el 7% de los líderes sociales declaró haber sido víctima de algún delito en el último año, en comparación con el 3% de la población general. El 31% de estos líderes reportó haber sido víctima de amenazas.

6. Desafíos en la resolución de conflictos

- **Dependencia de autoridades o inacción:** Ante conflictos y delitos, las comunidades tienden a:
 - Acudir a las autoridades (44%).
 - No hacer nada (32%).
- **Baja capacidad colectiva:** Sólo en el 19% de los casos se recurre a mecanismos internos de las organizaciones para gestionar conflictos, reflejando bajos niveles de capacidad colectiva y autonomía.
- **Resiliencia limitada:** Aunque los líderes demuestran resiliencia, esta puede ser insostenible sin una respuesta efectiva del Estado. La eficacia institucional es crucial para el éxito en la resolución de problemas y para sostener la resiliencia comunitaria.

7. Conflictos internos y mecanismos deficientes

- **Factores internos de riesgo:**



- Además de las amenazas de grupos criminales, los conflictos internos dentro de las comunidades y con otros actores también representan riesgos significativos para los líderes.
- Los mecanismos ciudadanos y estatales actuales son inadecuados para resolver estas tensiones de manera efectiva.
- **Confusión entre resiliencia y capacidad de enfrentamiento:**
 - **Resiliencia:** la capacidad de las comunidades para recuperarse y adaptarse después de un evento traumático.
 - **Capacidad de enfrentamiento:** la habilidad para enfrentar y resolver esos conflictos de manera proactiva.
 - Esta confusión puede llevar a que las comunidades sean vistas como responsables de su propia protección, lo que aumenta su vulnerabilidad y riesgo de estigmatización sin que se implementen las soluciones necesarias para garantizar su seguridad y bienestar.

8. Importancia de la confianza en la transformación territorial

- **Eje central para el Desarrollo:** La confianza es fundamental para facilitar la cooperación y fortalecer la legitimidad institucional.
- **Desafíos asociados a bajos niveles de confianza:**
 - Dificultad para generar soluciones colectivas.
 - Deterioro de la seguridad y la convivencia.
 - Bajos niveles de inversión.
 - Dificultades en la implementación de políticas públicas efectivas.
- **Expectativas vs. realidad:** Las comunidades valoran la honestidad y la buena fe para construir confianza, pero perciben que estos valores no se reflejan en la práctica, indicando una brecha entre expectativas y realidad.
- **Menor confianza en instituciones:** La confianza en las autoridades locales es la más baja en comparación con comunidades y empresas, reflejando desafíos de gobernabilidad y legitimidad que enfrentan muchas instituciones públicas en los territorios.

Conclusiones

El liderazgo y la defensa de los derechos humanos son fundamentales para fortalecer el tejido social y promover la justicia y la equidad en las comunidades de Colombia. Sin embargo, existe una brecha significativa entre las expectativas de los líderes y las percepciones de las comunidades. Aunque los líderes valoran la honestidad y la buena fe, estos aspectos obtienen bajas calificaciones en la práctica, indicando una falta de confianza que obstaculiza la transformación territorial.

Los líderes sociales enfrentan altos niveles de amenazas y violencia, lo que resalta la urgencia de implementar medidas de protección y apoyo. Además, las diferencias en recursos y poder entre los distintos actores dificultan la creación de un entorno equitativo y colaborativo, especialmente en zonas rurales donde la presencia institucional es limitada. Por ello, el liderazgo social es un pilar fundamental en la construcción de una sociedad más justa y pacífica.



Para abordar estos desafíos, es fundamental que múltiples actores se involucren en la construcción de paz y la promoción de derechos en Colombia. Estos actores incluyen instituciones gubernamentales responsables de la seguridad y justicia, como la Policía Nacional y la Fiscalía General, así como entidades locales como las alcaldías y gobernaciones, que deben implementar programas de desarrollo y protección. Además, el sector privado (empresas y organizaciones comerciales) y las organizaciones de la sociedad civil (como juntas de acción comunal, resguardos indígenas, consejos comunitarios, y colectivos de mujeres) tienen un rol crucial. La colaboración efectiva y coordinada entre estos actores es esencial para crear entornos seguros y equitativos, permitiendo el desarrollo de comunidades resilientes y pacíficas.



Visiones diversas sobre el liderazgo

Autor: Reframe it y Fundación Origen

Para el ejercicio de realizar un análisis integral sobre el liderazgo en Colombia, se llevaron a cabo entrevistas individuales a 32 líderes representativos de diversos sectores del país, seleccionados por ser figuras visibles y de influencia en sus áreas. Estas entrevistas permitieron explorar las visiones de estos líderes sobre los retos, brechas, visiones comunes y alcances necesarios para el liderazgo en Colombia. Resaltamos la emergencia de visiones comunes que, desde el arte, la economía, la política y el ámbito social, enfrentan los diferentes líderes en sus quehaceres, así como la revelación de realidades y tensiones que limitan el ejercicio del liderazgo indistintamente de dónde se sitúe. El objetivo de estas conversaciones fue entender cómo se ve el país desde estas posiciones de liderazgo, qué tipo de liderazgo consideran necesario para avanzar, los desafíos actuales y cuáles creencias fundacionales ayudan a progresar o limitan ese avance.

Visiones Compartidas

1. **Liderazgo inclusivo y colaborativo:** Los líderes entrevistados coincidieron en que el liderazgo en Colombia debe evolucionar hacia un modelo más inclusivo y colaborativo, donde se valoren la diversidad y la unidad. Destacaron la importancia de incluir más voces en el proceso de toma de decisiones y trabajar en conjunto para superar los desafíos del país. Se sugiere la creación de plataformas de diálogo y colaboración intersectorial para asegurar que estas voces se integren de manera efectiva.
2. **Ética y transparencia:** Existe un consenso sobre la necesidad de un liderazgo basado en principios éticos y en la transparencia para restaurar la confianza en las instituciones y facilitar el cambio social. Este enfoque es considerado esencial para combatir la corrupción y fortalecer la democracia en Colombia. Los líderes proponen la implementación de códigos de ética claros y sistemas de rendición de cuentas para asegurar la integridad en todos los niveles.
3. **Participación ciudadana y juvenil:** La participación activa de la ciudadanía, en especial de mujeres y jóvenes, es vista como clave para construir una Colombia más equitativa. Los líderes enfatizaron que el liderazgo debe promover el empoderamiento ciudadano y abrir espacios para una representación más diversa y efectiva. Proponen la creación de programas específicos que incentiven la participación de estos grupos en la toma de decisiones, garantizando que sus voces sean escuchadas y valoradas.
4. **Trabajo en equipo y colaboración intersectorial:** La colaboración entre sectores es fundamental para abordar los problemas estructurales del país. Algunos líderes destacaron que el trabajo en equipo es una herramienta poderosa para enfrentar los retos comunes y fomentar la inclusión. Sugieren la formalización de alianzas estratégicas entre sectores público, privado y social para impulsar iniciativas colectivas y soluciones integradas.



Retos

1. **Corrupción y falta de ética:** La corrupción sigue siendo uno de los obstáculos más significativos. La falta de transparencia y las prácticas clientelistas dificultan la construcción de un liderazgo basado en la ética y el bien común. Algunos líderes resaltaron la importancia de regular el cabildeo y garantizar la transparencia en las instituciones, así como la necesidad de promover un marco ético sólido. Proponen la implementación de políticas independientes de monitoreo y auditoría para prevenir y sancionar prácticas corruptas.
2. **Fragmentación política:** El sistema político fragmentado genera inestabilidad, ya que la proliferación de partidos impide la formación de consensos y se percibe como una barrera para la gobernabilidad efectiva. Los líderes sugieren la creación de espacios de diálogo que faciliten la construcción de acuerdos y consensos entre las distintas fuerzas políticas.
3. **Desafíos del liderazgo juvenil:** Aunque el empoderamiento juvenil es visto como una oportunidad, los líderes perciben que los jóvenes enfrentan dificultades para ser tomados en serio en espacios de toma de decisiones formales. Esta falta de inclusión es un desafío crucial para fortalecer un liderazgo generacional. Proponen mentorías y programas de formación específicos para preparar a los jóvenes y abrirles más oportunidades en la toma de decisiones.
4. **Impacto de las redes sociales:** Las redes sociales, aunque útiles para movilizar audiencias, también trivializan problemas complejos y generan desinformación. Estas plataformas afectan la calidad del debate público y aumentan la desinformación entre ciudadanos y líderes. Se sugiere fomentar la alfabetización digital y la creación de campañas que promuevan un uso responsable y crítico de estas herramientas.

Oportunidades

1. **El camino hacia un liderazgo compartido:** Las estructuras jerárquicas y centralizadas del liderazgo tradicional han limitado la participación de voces diversas. A partir de las entrevistas, se identificó la necesidad de una transición hacia un liderazgo compartido, donde el poder se distribuya y se fomente la participación activa de diferentes sectores. Ejemplos de iniciativas exitosas en comunidades rurales y urbanas muestran cómo la descentralización y el liderazgo colectivo pueden mejorar la gobernabilidad y la inclusión.
2. **Nuevas conexiones y diálogos:** Las entrevistas sirvieron como un espacio para explorar y conectar distintas perspectivas sobre el liderazgo en Colombia. Aunque no hubo un intercambio directo entre los líderes, en las diferentes conversaciones se hizo referencia a las visiones y experiencias de otros, generando un diálogo indirecto que permitió identificar puntos de convergencia y divergencia. Este ejercicio resaltó la importancia de crear espacios de diálogo futuros donde estas voces puedan interactuar de manera directa, fortaleciendo así el aprendizaje colectivo y la colaboración intersectorial para enfrentar los desafíos del país.
3. **Superación del clientelismo:** Un aprendizaje central fue la importancia de superar el clientelismo para crear un entorno donde prevalezcan valores como la empatía y



el bien común. Esto requerirá el fortalecimiento de estructuras que promuevan la igualdad de oportunidades y la participación democrática, alejándose de relaciones transaccionales que perpetúan la exclusión. Se sugieren reformas políticas y la creación de incentivos que premien la transparencia y la responsabilidad.



¿Cómo lo ven los liderazgos políticos?

Autor: Fundación Origen, Extituto y Reframe it

Este análisis se llevó a cabo a través de una combinación de grupos focales y encuestas ciudadanas para proporcionar una visión integral sobre el liderazgo político en Colombia. Los grupos focales contaron con la participación de 13 líderes políticos provenientes de bases comunitarias, incluyendo 7 mujeres y 6 hombres, quienes representan diversas regiones del país, como Antioquia, Caquetá, Cauca, Quindío, Bogotá, Boyacá, Cundinamarca y Magdalena. Estos líderes, que ocupan cargos como concejales, diputados y candidatos a cargos públicos, fueron seleccionados por su visibilidad e influencia en sus respectivas comunidades, con el objetivo de captar una variedad de perspectivas sobre el ejercicio político en distintas regiones del país.

Por otro lado, las encuestas ciudadanas se realizaron a 1.616 personas de distintas regiones y contextos socioeconómicos, lo que permitió capturar una muestra diversa y representativa. Los participantes compartieron sus percepciones sobre el liderazgo político, completando un cuestionario detallado que incluyó preguntas abiertas para profundizar en sus experiencias y visiones sobre el tipo de liderazgo que Colombia necesita. Este enfoque metodológico ofrece una comparación entre la visión de quienes ejercen el liderazgo y la de aquellos que son representados.

Decidimos profundizar en la mirada hacia el liderazgo político desde aquellos que representan a la ciudadanía y por aquellos que son representados. Los dos grupos expresan una **creciente insatisfacción con el liderazgo actual, sino que también visualizan, desde sus respectivas posiciones, la necesidad urgente de un cambio.**

En las conversaciones con ciudadanos, emerge una visión clara de un liderazgo más empático, ético y colaborativo, con un fuerte deseo de transformación. Este anhelo va más allá de la simple crítica; **demanda que los líderes se conviertan en facilitadores del cambio y promotores de la inclusión, capaces de enfrentar los retos del país con una visión que empodere a las personas y valore la diversidad de voces y acciones.**

Por otro lado, **los líderes políticos que participaron en este estudio reconocen que el ejercicio del liderazgo en Colombia enfrenta grandes retos.** Sin embargo, también lo ven como una oportunidad única para transformar la realidad.

Dentro de los puntos de convergencia **se coincide en que el liderazgo no puede seguir limitado a los esquemas tradicionales de poder formal; debe ser una fuerza conectada profundamente con las necesidades reales de la gente.** Para los líderes, esta transformación implica una nueva agencia de poder, donde la empatía, la inspiración y la transparencia se vuelven claves para construir una Colombia más equitativa y justa, tal como lo demanda la ciudadanía. **Esta dualidad entre la perspectiva de los ciudadanos y la de los líderes revela una profundidad compartida en la visión de un liderazgo renovado, orientado hacia el futuro.**



RETOS PARA EL LIDERAZGO POLÍTICO

En 2024, el liderazgo político en Colombia enfrenta una crisis de confianza reflejada en la percepción ciudadana: solo 4 de cada 10 personas consideran que existe un líder político actual capaz de guiar al país. Esta desconexión entre la clase política y la ciudadanía subraya la necesidad urgente de un enfoque más cercano y transformador.

Desde la perspectiva de los líderes políticos, se enfatiza la responsabilidad social y el compromiso con la ciudadanía, destacando la importancia de transformar las dinámicas tradicionales para promover una mayor inclusión y participación. Sin embargo, existe una autocrítica hacia la política tradicional, reconociendo la necesidad de redefinirla para conectar mejor con las demandas ciudadanas. Por otro lado, la ciudadanía se enfoca en la crisis de confianza y la desconexión percibida, pero también identifica una oportunidad para que surja un liderazgo más empático, participativo y transformador que responda a las verdaderas necesidades de las comunidades.

RETOS PARA EL LIDERAZGO POLÍTICO	Visión desde los líderes políticos	Visión de la ciudadanía
Enfoque	Responsabilidad y compromiso social.	Crisis de confianza en el liderazgo político.
Transformación de dinámicas	Cambios en las dinámicas de liderazgo para promover la inclusión.	Baja percepción de la capacidad de los líderes actuales (38%).
Inclusión de grupos vulnerables	Desafíos para sectores como las mujeres y los jóvenes en la inclusión.	Desconexión entre la clase política y la ciudadanía.
Crítica a la política tradicional	Fuerte crítica a las estructuras políticas tradicionales.	Oportunidad para un liderazgo más empático y transformador.

PERSPECTIVAS SOBRE HABILIDADES Y VALORES EN EL LIDERAZGO POLÍTICO

En cuanto a las habilidades y valores fundamentales de los políticos contemporáneos en Colombia, se observa una clara diferencia en las prioridades de los ciudadanos y los líderes.

Las encuestas revelan que los ciudadanos buscan un liderazgo colaborativo, horizontal y empático, enfocado en la construcción colectiva. Desean líderes que actúen como facilitadores en lugar de figuras centrales, capaces de inspirar, coordinar grupos diversos y comprender las necesidades de distintos sectores sin imponer soluciones predefinidas. Este enfoque sugiere un anhelo por líderes que no solo ocupen posiciones de poder, sino que integren y potencien las voces y acciones de las comunidades que representan.



Por otro lado, en los grupos focales, los líderes políticos reconocen la importancia de mantener una ética clara y valores transparentes; sin embargo, divergen en su aplicación práctica. Algunos abogan por un control político responsable, formación y capacitación constantes, y la necesidad de mantener una cercanía genuina con los ciudadanos. Otros, en cambio, destacan la importancia de adaptarse a las nuevas dinámicas políticas y sociales, enfatizando la flexibilidad para responder a las demandas sociales, incluso cuestionando algunos valores tradicionales cuando sea necesario.

Estas diferencias reflejan un debate sobre qué tipo de liderazgo es más efectivo: mientras la ciudadanía prioriza un liderazgo transformador y colectivo, los líderes se dividen entre un enfoque de control y responsabilidad y uno más flexible y adaptable al contexto social cambiante.

PERSPECTIVAS SOBRE HABILIDADES Y VALORES	Visión desde los líderes políticos	Visión de la ciudadanía
Ética y transparencia	Necesidad de una ética clara y valores transparentes, pero con enfoques variados sobre cómo aplicarlos. Algunos líderes abogan por un control político responsable y constante formación, mientras que otros destacan la flexibilidad y adaptación a nuevas dinámicas.	Liderazgo colaborativo, horizontal y empático, que se enfoque en la construcción colectiva. La ciudadanía valora la transparencia y la capacidad de los líderes para inspirar confianza.
Capacitación constante	Formación continua como herramienta para ajustarse a las demandas ciudadanas y fortalecer la cercanía con la población.	Enfocar el liderazgo en entender y coordinar grupos diversos, sin imponer soluciones predefinidas.
Adaptación y flexibilidad	Capacidad para adaptarse a las nuevas dinámicas políticas y responder a las demandas sociales, cuestionando incluso valores tradicionales si es necesario.	La ciudadanía prioriza líderes que actúen como facilitadores, abriendo espacios para la participación activa de las comunidades.



ENFOQUES PARA FACILITAR LA COLABORACIÓN EN EL LIDERAZGO POLÍTICO

Las creencias y valores que facilitan la colaboración en el ámbito político en Colombia varían según la perspectiva de los ciudadanos y la de los líderes políticos. Las encuestas reflejan que la ciudadanía valora un liderazgo que actúe como mediador en los conflictos y promueva procesos colectivos de manera inclusiva, evitando actitudes paternalistas y empoderando a las personas. Este enfoque busca que los líderes faciliten el diálogo, representen diversas voces y se enfoquen en la colaboración activa para fortalecer la democracia y la participación ciudadana.

Por otro lado, los líderes políticos coinciden en la importancia de respetar el bien común y mantener un compromiso sólido con la ética pública. Sin embargo, existen diferencias en sus enfoques sobre cómo aplicar estos principios en la práctica. Algunos líderes priorizan la honestidad y la transparencia como fundamentos inquebrantables, mientras que otros abogan por una mayor flexibilidad y adaptabilidad para responder a las cambiantes necesidades sociales y políticas, incluso si eso significa ajustar sus valores tradicionales.

Este contraste entre ambas perspectivas resalta las tensiones inherentes en el campo político colombiano: mientras que la ciudadanía espera un liderazgo inclusivo y empoderador, los líderes debaten entre mantener principios rígidos y abrirse a la adaptabilidad en sus decisiones.

ENFOQUES PARA FACILITAR LA COLABORACIÓN EN EL LIDERAZGO POLÍTICO	Visión desde los líderes políticos	Visión de la ciudadanía
Bien común y ética pública	Compromiso con la ética pública y el respeto por el bien común, con un enfoque en la honestidad y la transparencia. Algunos líderes abogan por mantener principios firmes, mientras que otros promueven la adaptabilidad según las necesidades del contexto.	Mediación en conflictos y facilitación de procesos colectivos, con un enfoque en la colaboración activa e inclusiva para empoderar a la ciudadanía.
Inclusión y representación	La inclusión es vista como esencial, pero con diferencias en cómo se debe implementar: algunos líderes prefieren mantener una estructura tradicional,	Promover el diálogo inclusivo y la representación genuina de diversas voces, evitando actitudes paternalistas.



	mientras que otros buscan adaptarse para representar mejor las nuevas dinámicas sociales.	
Colaboración y flexibilidad	Debate interno sobre la necesidad de una estructura rígida basada en principios versus una mayor flexibilidad y apertura para responder a demandas sociales y políticas emergentes.	La ciudadanía prioriza líderes que actúen como facilitadores inclusivos, que promuevan la colaboración sin imponer jerarquías.

PERCEPCIONES SOBRE EL LIDERAZGO POLÍTICO IDEAL EN COLOMBIA

Las percepciones sobre el tipo de líder que Colombia necesita varían entre la ciudadanía y los líderes políticos, aunque existen puntos de convergencia.

Las encuestas ciudadanas reflejan que la ciudadanía prefiere un liderazgo inclusivo y representativo que potencie el poder de las personas y celebre la diversidad. Los ciudadanos valoran líderes que actúen como arquitectos de diálogo y colaboración en lugar de depender de figuras unipersonales con soluciones individuales. Para ellos, es fundamental que el liderazgo promueva la inclusión y la representación, destacando la diversidad de ideas y aspiraciones como elementos centrales para un cambio significativo.

Por otro lado, los líderes políticos interpretan estas expectativas desde sus experiencias y contextos, reconociendo que los votantes valoran la autenticidad, cercanía y credibilidad en quienes los representan. Algunos líderes destacan que los votantes buscan respuestas tanto a necesidades individuales como colectivas, y aprecian una trayectoria social sólida. Además, se observa una tendencia hacia un voto basado en causas específicas más que en partidos tradicionales, con un interés en humanizar la política y transformar las prácticas clientelistas.

PERCEPCIONES SOBRE EL LIDERAZGO POLÍTICO IDEAL EN COLOMBIA	Visión desde los líderes políticos	Visión de la ciudadanía
Autenticidad y cercanía	Los líderes creen que los votantes valoran la autenticidad, la cercanía y una trayectoria social que	La ciudadanía prefiere líderes que actúen como facilitadores y arquitectos de diálogo, más que figuras



	conecte con las comunidades.	unipersonales.
Respuestas a necesidades diversas	Interpretan que los votantes buscan respuestas a necesidades individuales y colectivas, valorando una agenda política adaptada a causas específicas.	Los ciudadanos priorizan la inclusión y la representación, con un enfoque en la diversidad de ideas y aspiraciones.
Transformación y humanización	Los líderes observan un interés creciente en humanizar la política y transformar prácticas clientelistas.	Los ciudadanos esperan un liderazgo que potencie el poder colectivo y evite depender de figuras centralizadas.

BARRERAS PARA LAS TRANSFORMACIONES EN COLOMBIA: OBSTÁCULOS EN EL CAMINO DEL CAMBIO

Las barreras para la transformación en Colombia son percibidas de manera distinta por los ciudadanos y los líderes políticos, aunque hay puntos de coincidencia en ciertos aspectos.

Para los líderes políticos, las principales barreras se relacionan con la falta de condiciones materiales básicas garantizadas y la influencia del poder económico en la política. En los grupos focales, también se destacó el peso de la cultura política tradicional y la necesidad de una educación y formación política tanto para líderes como para ciudadanos. A pesar de estas dificultades, los líderes creen que es posible lograr cambios si se enfoca en el bienestar común y se fomenta una cultura política que priorice el bien de la comunidad.

En contraste, la ciudadanía identifica como principales barreras la corrupción, la desconfianza en los políticos actuales, y la desconexión entre las promesas políticas y las acciones reales. Las encuestas revelan que, para los ciudadanos, la clave para superar estos desafíos radica en reformar las estructuras tradicionales y promover un liderazgo más ético y transparente que conecte con las necesidades y expectativas de la población.

BARRERAS PARA LAS TRANSFORMACIÓN	Visión desde los líderes políticos	Visión de la ciudadanía
Condiciones materiales y económicas	Los líderes señalan la falta de condiciones materiales básicas garantizadas y la influencia del poder	La ciudadanía menciona la corrupción como la principal barrera percibida, afectando la transparencia



	económico como principales barreras para la transformación.	y credibilidad del sistema.
Cultura política y formación	Enfatizan el peso de la cultura política tradicional y la necesidad de educación y formación política para líderes y ciudadanos como elementos clave para generar cambios.	Los ciudadanos destacan la desconexión entre las promesas políticas y las acciones reales como un obstáculo que perpetúa la desconfianza.
Ética y transparencia	Los líderes creen en la posibilidad de fomentar una cultura política que priorice el bienestar común, a pesar de los desafíos estructurales.	La ciudadanía identifica la necesidad de reformas profundas para un liderazgo ético y transparente que se alinee con las expectativas sociales.

DESAFÍOS Y TENSIONES EN LA POLÍTICA COLOMBIANA

Las tensiones y dificultades que enfrentan los líderes políticos en Colombia no solo se relacionan con las expectativas de la ciudadanía, sino también con las barreras internas que encuentran al intentar actuar dentro del sistema político. Esta sección explora las percepciones sobre la capacidad de los políticos para cumplir con sus compromisos en un entorno que los mismos líderes describen como transaccional, limitado por estructuras corruptas y una falta de comprensión pública sobre el sector político.

Para los ciudadanos, la falta de alineación entre las promesas políticas y las acciones reales es un punto central de frustración. Según las encuestas, la ciudadanía exige transparencia como un valor esencial en la gestión pública y ve las estructuras tradicionales y la corrupción como factores que afectan la credibilidad y dificultan el cumplimiento de las promesas. Para ellos, es fundamental reformar estas estructuras para que los políticos puedan actuar de manera más transparente y creíble.

Por otro lado, los líderes políticos reconocen las dificultades para actuar de acuerdo con sus compromisos, atribuyendo esta brecha a un entorno transaccional y corrupto, así como a las limitaciones estructurales que imponen las mayorías en el sistema político. Además, mencionan que el desconocimiento ciudadano sobre el funcionamiento del sector público y político agrega complejidad a la hora de gestionar las expectativas. Las mujeres políticas, en particular, señalan que el machismo y la violencia de género incrementan las barreras en sus esfuerzos por responder a estas demandas.



DESAFÍOS Y TENSIONES EN LA POLÍTICA COLOMBIANA	Visión desde los líderes políticos	Visión de la ciudadanía
Entorno transaccional y estructural	Los líderes destacan que un entorno corrupto y las limitaciones estructurales dificultan la alineación entre promesas y acciones.	Los ciudadanos ven las estructuras tradicionales y la corrupción como barreras que afectan la credibilidad y dificultan el cumplimiento de las promesas políticas.
Educación política y comprensión	Señalan que el desconocimiento ciudadano sobre el sector público y político complica la gestión de expectativas.	Los ciudadanos exigen mayor transparencia y reformas que permitan una alineación entre las promesas y las acciones reales de los políticos.
Barreras adicionales para mujeres	Las mujeres políticas mencionan el machismo y la violencia de género como factores que incrementan las dificultades en sus labores políticas.	Los ciudadanos destacan la necesidad de estructuras que garanticen un liderazgo equitativo y representativo en todos los niveles.

MOTIVACIONES PERSONALES PARA EL LIDERAZGO POLÍTICO: CONVICCIONES Y COMPROMISOS

Las motivaciones personales que impulsan a los líderes políticos en Colombia son variadas y reflejan la diversidad de trayectorias y experiencias que existen en el ámbito político.

Para algunos líderes, sus experiencias personales difíciles y el activismo en sus comunidades han sido motores que los han llevado a ocupar roles políticos con el fin de representar a grupos excluidos y promover el bienestar colectivo. En los grupos focales, varios líderes mencionaron que su compromiso con las causas sociales y la satisfacción de las necesidades básicas de la población los impulsa a mantenerse en sus posiciones, a pesar de los desafíos y obstáculos que enfrentan. Sin embargo, no todos los líderes comparten este mismo origen motivacional. Otros, por ejemplo, encuentran en el liderazgo político una plataforma para institucionalizar demandas sociales que van más allá de sus propias experiencias y responden a la necesidad de fortalecer estructuras comunitarias y generar cambios a nivel local y nacional.

Desde la perspectiva ciudadana, las encuestas revelan que la ciudadanía valora a los líderes que actúan movidos por convicciones personales y un compromiso genuino con el bienestar común. Exigen que estos líderes pongan las necesidades de la población por



encima de intereses personales para lograr cambios reales y positivos. Sin embargo, también existe una expectativa de que estos líderes sean consistentes y perseverantes, especialmente en un contexto donde las presiones y tensiones políticas son significativas.

MOTIVACIONES PERSONALES PARA EL LIDERAZGO POLÍTICO: CONVICCIONES Y COMPROMISOS	Visión desde los líderes políticos	Visión de la ciudadanía
Compromiso con causas sociales	Algunos líderes destacan sus experiencias personales y el activismo como motivaciones para representar a grupos vulnerables y promover la satisfacción de necesidades básicas.	La ciudadanía espera que los líderes actúen por convicciones personales genuinas y muestren un compromiso constante con el bienestar común.
Diversidad de trayectorias	Otros líderes buscan institucionalizar demandas sociales y fortalecer estructuras comunitarias para generar cambios sostenibles, sin necesariamente basarse en experiencias personales.	Los ciudadanos valoran a líderes que pongan las necesidades de la población por encima de sus intereses personales y trabajen por cambios positivos y reales.
Tensiones y sacrificios	Algunos líderes mencionan el desgaste físico y emocional que experimentan, y cómo, en ocasiones, consideran retirarse debido a estos costos.	La ciudadanía espera líderes comprometidos que se mantengan firmes en sus convicciones, incluso en contextos de alta presión.

EL DESPRESTIGIO DE LA POLÍTICA: CREENCIAS Y PERCEPCIONES DE LOS CIUDADANOS

El desprestigio de la política en Colombia se refleja claramente en las percepciones de los ciudadanos y en las reflexiones de los líderes políticos. Ambas partes coinciden en la necesidad de una transformación profunda, pero sus interpretaciones sobre las causas y soluciones para restaurar la confianza varían.



Las encuestas muestran que, para los ciudadanos, la desconfianza surge principalmente de la corrupción y de la percepción de que los políticos priorizan sus intereses personales sobre el bienestar común. Esta percepción genera un fuerte distanciamiento hacia las instituciones políticas y un escepticismo sobre la capacidad de los líderes para actuar de manera ética y responsable. Los ciudadanos consideran que, para recuperar la confianza, es necesario un cambio profundo en el sistema político, basado en reformas que promuevan un liderazgo ético y responsable. Además, ven la democracia participativa y el liderazgo comunitario como alternativas más cercanas a sus necesidades y expectativas.

Por otro lado, los líderes reconocen que el desprestigio está vinculado a un sistema político y educativo que ha desconectado a la ciudadanía de lo público y fomentado estructuras tradicionales que no responden a las necesidades reales. Plantean la necesidad de repolitizar la vida ciudadana a través de una política más cercana y transparente, y subrayan la importancia de educar políticamente tanto a los ciudadanos como a los servidores públicos para cambiar las percepciones y aumentar la participación política. Para ellos, la clave está en transformar las estructuras tradicionales y promover un liderazgo que no solo sea ético, sino que también acerque a la ciudadanía al proceso de toma de decisiones.

Causas del Desprestigio y Soluciones Propuestas	Visión desde los líderes políticos	Visión de la ciudadanía
Causas del desprestigio	Los líderes atribuyen el desprestigio a un sistema político y educativo que ha desconectado a la ciudadanía, perpetuando estructuras tradicionales que no responden a las necesidades reales.	La ciudadanía percibe la corrupción y el interés personal de los políticos como las principales causas de la desconfianza en el sistema político.
Soluciones propuestas	Proponen repolitizar la vida ciudadana a través de una política más cercana y transparente, además de subrayar la importancia de la educación política para ciudadanos y servidores públicos.	Los ciudadanos ven necesario un cambio estructural basado en reformas que promuevan un liderazgo ético y responsable, con alternativas como la democracia participativa y el liderazgo comunitario.
Transformación estructural	Los líderes destacan la importancia de transformar las estructuras tradicionales para reconectar a la población con las instituciones.	Los ciudadanos exigen reformas profundas que aseguren una mayor transparencia y ética en el ejercicio político.



LA MIRADA DE LA CIUDADANÍA

Cómo hablamos del liderazgo - narrativas digitales

Autor: Emergente y Reframe it

En un mundo cada vez más interconectado y digital, la percepción del liderazgo se redefine constantemente a través de las conversaciones que suceden en las redes sociales, los foros, blogs y medios de comunicación. El ejercicio de *social listening* realizado entre el 1 de mayo y el 31 de julio de 2024, monitoreó y analizó conversaciones en plataformas como Facebook, Instagram, X (anteriormente Twitter), YouTube, TikTok, LinkedIn y Twitch, así como en foros y medios de comunicación digitales en Colombia. Utilizando palabras clave como "liderazgo", "poder", "influencia", "emprendimiento" y otras relacionadas con la transformación social y política, se recopiló una muestra final de 144.663 menciones. El análisis se llevó a cabo tanto cualitativa como cuantitativamente para identificar patrones, sentimientos y tendencias en las discusiones en línea.

El análisis de los resultados revela una marcada asociación negativa hacia todo lo relacionado con la política, con un 63.6% de las menciones sobre liderazgo político teniendo un tono negativo. Esta percepción desfavorable resalta que, aunque el liderazgo político sigue siendo un tema de gran relevancia, la discusión está cargada de aversión y desconfianza. En contraste, el liderazgo vinculado al emprendimiento ha ganado una connotación muy positiva, con el 98% y el 92% de las menciones sobre "emprendimiento" y "emprendedores" respectivamente siendo positivas. Esto sitúa a Colombia como un referente en este campo a nivel latinoamericano, destacando una narrativa de crecimiento, superación y gestión que los colombianos asocian más con el éxito que con la política tradicional.

Además, el impacto de la pandemia ha impulsado una tendencia hacia la introspección y el interés en la salud mental y emocional. Durante el periodo evaluado, las menciones sobre temas de bienestar y superación personal aumentaron en un 45%, especialmente en plataformas como podcasts y blogs. Los 10 podcasts más populares en Colombia, según Spotify, incluyeron contenidos enfocados en salud emocional, automotivación y resiliencia. Esto refleja un cambio en la percepción del liderazgo, donde el crecimiento individual y la superación personal son considerados aspectos fundamentales para los colombianos en la etapa pospandemia.

Este análisis nos permite entender cómo los cambios sociales y tecnológicos, así como la creciente digitalización, han modificado las dinámicas de poder y liderazgo, creando nuevos retos para quienes buscan hacerse escuchar en medio del "ruido" digital. Hoy, el desafío no está tanto en elevar el volumen del mensaje, sino en captar la atención de una audiencia que tiene más canales y más voces que nunca.



El liderazgo que tenemos. Perspectivas de los colombianos sobre el liderazgo

Autor: Reframe it

SenseMaker® es una herramienta que recopila historias cortas de personas en respuesta a una misma pregunta o tema, con el fin de entender mejor sus experiencias y puntos de vista. La metodología de estudio Sensemaker® nos ofrece una oportunidad crucial para actuar y responder a las aspiraciones de la ciudadanía, que demanda un liderazgo auténtico y transformador. Decidimos plantear una pregunta fundamental: *Describe un ejemplo de liderazgo, algo que usted vio hacer a alguien y siente que representa el tipo de liderazgo que transforma la realidad para avanzar (o, por el contrario, el tipo de liderazgo que nos frena). Si el ejemplo es algo que usted hizo o algo en lo cual usted participó, puede compartirlo.* A partir de estos ejemplos personales, buscamos entender qué sienten las personas sobre el liderazgo que los rodea, cómo lo perciben y qué esperan de sus líderes. Esta exploración nos permite conectar con las realidades cotidianas y las expectativas concretas de la ciudadanía, generando un espacio para reflexionar sobre el liderazgo que se necesita en Colombia.

El análisis del estudio Sensemaker® revela un cambio profundo en la percepción del liderazgo en Colombia. El concepto de liderazgo ha evolucionado de un modelo vertical y autoritario, centrado en el control, hacia un enfoque horizontal, basado en la empatía y la colaboración. Hoy en día, los colombianos valoran un liderazgo que inspire, que fomente la participación colectiva y que reconozca la importancia de la inteligencia socioemocional para conocer, entender y gestionar tanto las emociones propias como las de los demás: el 78% de los encuestados indicó que la empatía es una de las cualidades más importantes en sus líderes. Este liderazgo transformador refleja a un país empoderado, donde las personas confían en sus capacidades y buscan contribuir al bienestar colectivo, reconociendo que solo mediante el aprovechamiento de los talentos y capacidades únicas de cada individuo se puede construir un “todos” próspero y colaborativo.

Los resultados también revelan que el 22% de las historias compartidas en el estudio se centraron en el liderazgo en las empresas, los emprendimientos y los negocios. Este enfoque marca una perspectiva: existe una infraestructura y un potencial humano con quienes avanzar. El desarrollo de la economía del país depende de incluir a la mayor cantidad de personas, reconociendo su valor y dándoles las herramientas para contribuir. La necesidad de generar y compartir recursos de manera equitativa es crucial para que todos puedan acceder al bienestar. La confianza y la autoconfianza juegan un rol fundamental en este proceso, tanto a nivel personal como colectivo.

El 74% de los colombianos cree que pueden lograr grandes cosas por sí mismos, sin necesidad de depender de líderes, y el 81% de los participantes considera que el liderazgo es una habilidad que se puede desarrollar: es decir que los líderes "se hacen". Además, el 67% de los encuestados espera que sus líderes los hagan sentir incluidos, y un 65% valora que trabajen para que las cosas sean justas para todos. El estudio también reveló que el 82% cree que las diferencias de perspectiva son una fortaleza que debe aprovecharse en la construcción de un liderazgo más inclusivo y diverso.



La conexión entre ser y tener: Perspectivas económicas y sociales

El análisis incluyó 1.616 registros, con un 41% de los participantes compartiendo sus propias historias de liderazgo, lo que refuerza la idea de un liderazgo vivido y práctico, destacando que el 60% de estas historias son narradas por personas en cargos relacionados con el liderazgo. Menos del 5% de las historias provino del ámbito político, y la mayoría mostró emociones negativas, lo que evidencia una desconexión entre los líderes políticos actuales y las expectativas de la sociedad. En contraste, las historias relacionadas con el emprendimiento reflejaron emociones predominantemente positivas, vinculadas a la inspiración, la confianza y el empoderamiento. Este conjunto de hallazgos destaca un nuevo horizonte de esperanza, enfocado en el cambio, la innovación y el progreso, orientado a la construcción de un liderazgo más inclusivo y efectivo, capaz de guiar al país hacia una transformación verdadera y sostenible.

El 93% de las historias relatadas describe experiencias profundamente positivas, lo que indica que los colombianos asocian el liderazgo con un impacto positivo cuando este es capaz de conectarse con las emociones y aspiraciones de las personas. Aunque sólo un 12% de los participantes considera que las personas necesitan líderes, esto refleja un fuerte sentido de autonomía y autoconfianza en la población. Más que una negación de la necesidad de liderazgo, este dato muestra un deseo de autonomía, con una expectativa de que los líderes actúen como facilitadores que crean las condiciones necesarias para que las personas puedan prosperar colectivamente, sin depender de un liderazgo paternalista.

Conclusión

Las respuestas nos muestran un país que, a pesar de sus desafíos, tiene una profunda esperanza en la posibilidad de cambio. El análisis revela un deseo compartido de un liderazgo auténtico, que inspire, movilice y se conecte de manera más empática y humana con las necesidades colectivas. A través de las historias y percepciones compartidas, se dibuja una narrativa poderosa que habla de progreso y de la capacidad que tienen los ciudadanos para ser parte activa de este cambio mediante la confianza y la autenticidad.

Los ciudadanos describen líderes que, más que ejercer poder, facilitan el camino para que otros brillen, generan confianza y empoderan a las comunidades para actuar. La ciudadanía no está buscando figuras lejanas, sino líderes cercanos, conectados con sus emociones y con una visión clara de futuro. Esta visión de liderazgo va más allá del control; se trata de inspirar, de generar un sentido de pertenencia y de llevar a cabo un cambio real en las vidas de las personas.

Este estudio nos invita a escuchar este clamor y a transformar la realidad del país desde una posición de cercanía, empatía y compromiso genuino con el bienestar colectivo. La clave del liderazgo no reside únicamente en quienes ostentan un cargo, sino en la capacidad de cada persona de influir positivamente en su entorno. Este es un llamado a actuar juntos, a ser parte de la construcción de una Colombia más equitativa y justa para todos.



PISTAS PARA EL FUTURO

Sobre el liderazgo colectivo

Autor: Escuela de Gobierno - Universidad de Los Andes

El liderazgo colectivo es un enfoque colaborativo en el que varias personas comparten responsabilidades y toman decisiones en conjunto. A diferencia del liderazgo tradicional, este modelo distribuye el poder entre los miembros de un equipo, aprovechando sus diversas perspectivas y habilidades. Este enfoque es clave para enfrentar desafíos complejos, ya que fomenta la corresponsabilidad, la cooperación y el bienestar común.

Para explorar el concepto de liderazgo colectivo, se realizó una revisión documental exhaustiva basada en fuentes secundarias de literatura académica. Utilizando plataformas como Google Scholar e i-RUS, se consultaron más de 20 documentos académicos nacionales e internacionales, abarcando libros y artículos en diversas disciplinas como sociología, ciencia política, psicología, administración y negocios, así como administración pública. El análisis se enfocó en identificar puntos en común y diferencias en las nociones básicas del liderazgo colectivo, proporcionando así un panorama integral y contextualizado sobre el tema.

Liderazgo colectivo: definición	
<i>El liderazgo colectivo es un proceso dinámico y relacional que se desarrolla en grupos y equipos, ya sea de manera formal o informal. Este enfoque se centra en movilizar y colaborar para alcanzar objetivos compartidos, resolver problemas complejos y generar impacto en el entorno. El liderazgo colectivo surge a partir de las interacciones, conocimientos y experiencias de los miembros, así como de las redes sistémicas en las que se encuentran.</i>	
Elementos esenciales	Habilitadores



<p>Comprende:</p> <ul style="list-style-type: none">● Las personas (Activos individuales diversos)● La visión sistémica● La Intencionalidad colectiva● Las relaciones de interdependencia● El intercambio (colaboración o distribución de roles)	<p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none">● Competencias socio-emocionales de los líderes individuales y de los miembros del equipo● Construcción de confianza● Propósitos compartidos● Comunicación efectiva● Relaciones de interdependencia● Entornos organizacionales que promuevan la colaboración (estructuras, objetivos, normas y valores y estrategias)
<p>Beneficios</p>	<p>Desafíos</p>
<ul style="list-style-type: none">● Permite la solución de problemas complejos● Fomenta la adaptación al cambio● Promueve la inclusión y diversidad● Desarrolla el pensamiento crítico● Fortalece la corresponsabilidad y democracia	<ul style="list-style-type: none">● Proteger el liderazgo de ser cooptado por intereses externos²● Asegurar la inclusión y diversidad del entorno● Implementar este enfoque colectivo en las organizaciones actuales (aún verticales)● Rendición de cuentas colectiva● Equilibrar cambio vs. estabilidad● Toma de decisiones eficiente● Análisis contextual

² Proteger el liderazgo de ser cooptado: Se refiere a evitar que el liderazgo colectivo sea utilizado o distorsionado para mantener estructuras de poder existentes en lugar de promover un cambio real.



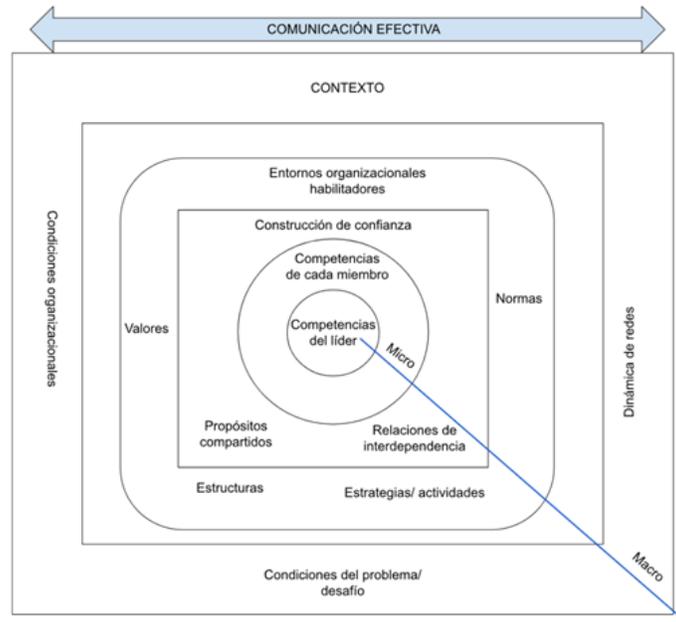
- Superar el dilema de acción colectiva³, que implica lograr que todos los miembros contribuyan equitativamente al esfuerzo colectivo.

Fuente: Elaboración Escuela de Gobierno – Uniandes

Elementos que habilitan el liderazgo colectivo:

- **Competencias individuales (habilidades necesarias):** Los líderes y miembros del equipo deben desarrollar habilidades como la empatía, la comunicación efectiva, la regulación emocional y la capacidad de planificación. Estas competencias son esenciales para distribuir responsabilidades y fomentar un clima de confianza y colaboración.
- **Construcción de confianza (fundamento de las interacciones):** La confianza entre los miembros es fundamental para compartir liderazgo. Facilita el intercambio de información, la delegación de tareas y asegura una dinámica de trabajo fluida y eficiente.
- **Propósito compartido (objetivo común que guía las acciones):** Un objetivo claro y común motiva al equipo, genera cohesión y fortalece el compromiso mutuo hacia los resultados.
- **Relaciones de interdependencia (como interactúan y colaboran los miembros):** Gestionar adecuadamente las interacciones entre los miembros maximiza el valor de la colaboración, evitando conflictos y mejorando la productividad.
- **Entornos organizacionales habilitadores (contexto que soporta estas prácticas):** Las organizaciones deben contar con estructuras, normas y valores que promuevan la colaboración y la inclusión, creando un ambiente donde el liderazgo colectivo pueda prosperar.

³ *Superar el dilema de la acción colectiva:* Es importante garantizar que todos los participantes vean beneficios en su contribución para evitar situaciones donde algunos se aprovechan del esfuerzo colectivo sin aportar (el dilema del "polizón" o *freerider*).



Beneficios del liderazgo colectivo

El liderazgo colectivo ofrece múltiples ventajas que facilitan la solución de problemas complejos, la adaptación al cambio, y la inclusión de diversas perspectivas. Por ejemplo, en un equipo que practica el liderazgo colectivo, integrar múltiples puntos de vista permite desarrollar soluciones más innovadoras y adaptadas al contexto. Además, fomenta la corresponsabilidad y reduce la dependencia de una sola figura de autoridad, fortaleciendo la democracia interna y el pensamiento crítico dentro de las organizaciones.

Recomendaciones para fomentar el liderazgo colectivo:

- **Para las organizaciones:**
 - Revisar las estructuras y normas para fomentar ambientes colaborativos y Transformar las estructuras actuales para facilitar la colaboración y la rendición de cuentas transparente.
 - Promover la diversidad e inclusión en experiencias, género y etnia, para aprovechar al máximo las habilidades del equipo.
 - Implementar prácticas como la mentoría entre pares y crear espacios de reflexión colectiva.
 - Establecer estructuras claras de rendición de cuentas para garantizar un proceso colectivo transparente y eficaz.

- **Para los líderes individuales:**
 - Desarrollar competencias como la comunicación, la delegación y la capacidad de compartir el poder.



- Actuar como facilitadores y catalizadores del proceso colaborativo, empoderando a sus pares y promoviendo la corresponsabilidad.
- Tomar conciencia de la importancia del liderazgo colectivo en la solución de retos complejos.

- **Para la sociedad en general:**

- Desafiar los modelos de liderazgo tradicional y promover un enfoque basado en la colaboración, corresponsabilidad y diversidad.
- Fomentar la participación en entornos democráticos, respetando el diálogo y las diferencias.

El liderazgo colectivo, impulsado por estas prácticas y recomendaciones, permite crear equipos más cohesivos, inclusivos y efectivos, promoviendo soluciones más innovadoras y sostenibles en contextos de cambio y complejidad.



CONCLUSIONES

Sobre el liderazgo como fuente inspiradora de visiones de futuro compartidas

1. El liderazgo como fuente de inspiración y esperanza: El estudio Sensemaker® muestra que el 30% de las personas asocia el liderazgo con la inspiración, el 21% con la confianza y el 20% con la esperanza. Esto evidencia que la población busca líderes que no solo sean figuras de autoridad, sino que también evoquen emociones positivas y motiven hacia un futuro mejor.

2. Deseo de líderes que moldeen una nueva realidad y visión de futuro

- **Expectativa de un liderazgo transformador:** El 50% de los encuestados desea líderes que marquen una nueva realidad o visión de futuro. Esto refleja un fuerte anhelo por un liderazgo visionario y capaz de movilizar cambios significativos.
- **Énfasis en la innovación y el cambio:** El 36% cree que el liderazgo debe enfocarse en la innovación y el cambio. Las personas esperan líderes que no solo los guíen a través de transformaciones, sino que también les ayuden a visualizar nuevas posibilidades y acompañen en los procesos de adaptación necesarios.
- **Visión colectiva y movilización:** Los hallazgos sugieren que las personas buscan un liderazgo que inspire y movilice hacia una visión compartida del futuro.
- **Empoderamiento y participación:** Existe una fuerte demanda por líderes que fomenten la acción colectiva y empoderen, en lugar de imponer directrices desde una posición autoritaria.

3. Líderes políticos emergentes abogan por un liderazgo innovador

- **Liderazgo cercano y transformador:** En grupos focales con líderes políticos emergentes, se destacó la necesidad de un liderazgo horizontal, empático y orientado a las necesidades reales de las comunidades, alejándose de las prácticas tradicionales.
- **Repolitización y Participación Ciudadana:** Los líderes enfatizan devolver el poder a la ciudadanía y fomentar su participación activa en las decisiones públicas, promoviendo así un ejercicio político más cercano y transparente.



Sobre la diversidad y la inclusión en el liderazgo

1. Deseo de la ciudadanía por un liderazgo inclusivo y justo

- **Expectativas de inclusión y justicia:** Según estudio Sensemaker® - Reframeit, el 67% de las personas espera que los liderazgos sean incluyentes, el 65% desea que sean justos y el 48% anhela sentirse parte de los procesos de liderazgo. Esto indica que la ciudadanía valora la inclusión y la justicia como pilares fundamentales en el ejercicio del liderazgo.
- **Liderazgo como responsabilidad compartida:** El 57% de las personas entiende el liderazgo como una responsabilidad compartida, lo que refleja un deseo de participar activamente y ser parte integral de los procesos de toma de decisiones y acciones colectivas.

2. Rechazo al liderazgo jerárquico y autoritario

- **Distanciamiento de modelos tradicionales:**
 - Existe una tendencia a distanciarse del liderazgo vertical y heroico centrado en el control y la protección unidireccional.
 - Las personas abogan por líderes que faciliten la colaboración y empoderen a otros, promoviendo estructuras más horizontales y participativas.

3. Necesidad de diversificar y fortalecer el liderazgo político

- **Inversión en nuevos liderazgos:** Se reconoce la importancia de invertir en programas de desarrollo de liderazgo dirigidos a mujeres, jóvenes y grupos marginados, con el fin de diversificar la representación en posiciones de liderazgo en la política.
- **Desigualdad en la representación y participación:** Los grupos focales revelan que, a pesar de avances, persisten barreras significativas para la participación efectiva de mujeres, jóvenes y comunidades étnicas y rurales. Las lideresas enfrentan desafíos para transformar estructuras patriarcales y ganar autonomía en la toma de decisiones.
- **Falta de recursos y reconocimiento:** Los jóvenes y nuevos liderazgos enfrentan obstáculos como la falta de recursos, desconfianza en las instituciones y dificultad para ser reconocidos en espacios dominados por liderazgos tradicionales.

4. Brecha entre líderes y comunidades en la percepción de inclusión

- **Diferencias en la valoración de la representación:**



- Según la FIP, mientras el 75% de los líderes considera que las organizaciones representan adecuadamente los intereses de las comunidades, solo el 32% de los ciudadanos no líderes comparte esta percepción. Esto evidencia una brecha significativa en la forma en que los líderes y las comunidades valoran el trabajo de representación.
- El 74% de los líderes cree que sus opiniones son tomadas en cuenta en los procesos de toma de decisiones, en contraste con las percepciones de los ciudadanos que sienten que sus voces no son escuchadas ni integradas en las decisiones importantes.

5. Importancia de incluir a todos los actores en procesos de gobernanza

- **Creación de espacios inclusivos:** Es fundamental incluir a todos los actores en los procesos de gobernanza, creando espacios que integren a líderes comunitarios, organizaciones sociales y otros actores relevantes. Esto permitirá un diálogo constructivo y acción conjunta para resolver los problemas que afectan a las comunidades, garantizando que todas las voces sean escuchadas.

Sobre la construcción de confianza en el ejercicio del liderazgo

La confianza es un pilar esencial para el desarrollo y la gobernanza democrática en Colombia, siendo fundamental para facilitar la cooperación, fortalecer la legitimidad institucional y promover un liderazgo efectivo.

1. Importancia de la confianza para la gobernanza y el liderazgo colectivo

- **Facilitador del liderazgo colectivo:** La confianza es clave para que los miembros de una organización o equipo compartan el liderazgo. Permite un flujo eficiente de información, la delegación de tareas y una dinámica de trabajo efectiva, potenciando así la acción colectiva y el impacto del liderazgo (Universidad de los Andes) “Yo hago mi trabajo porque confío en que el otro hace su trabajo”.
- **Fortalecimiento de la legitimidad institucional:** Niveles altos de confianza mejoran la implementación de políticas públicas y promueven soluciones colectivas, lo que incrementa la seguridad, la convivencia y la inversión en los territorios (FIP).

2. Brecha entre expectativas y realidad



- **Valores apreciados vs. práctica:** Las comunidades valoran la honestidad y la buena fe como bases para construir confianza. Sin embargo, perciben que estos valores no se reflejan en la realidad. Esto evidencia una brecha significativa entre lo que se espera y lo que se vive (FIP).
- **Necesidad de respuestas efectivas:** La confianza se relaciona directamente con la capacidad de los actores e instituciones para resolver problemas de manera efectiva. Sin soluciones reales, la confianza no se sostiene a largo plazo (FIP).

3. Percepción ciudadana de la confianza en el liderazgo

- **Confianza e integridad como fundamentos:** Un 66% de las personas asocia el liderazgo con confianza e integridad, indicando que estos valores son esenciales para la ciudadanía (Reframe It®).
- **Liderazgo confiable:** Los ciudadanos valoran líderes que sean transparentes y responsables y que generen seguridad, alineándose con sus expectativas. **67%** espera que sus líderes los hagan sentir incluidos, el **65%** valora que los líderes trabajen para que las cosas sean justas para todos y el **82%** aprecia un liderazgo que aproveche las diferencias de perspectivas como una fortaleza para la construcción de nuevos horizontes (Reframeit®).

4. Desafíos en la construcción de confianza

- **Altos niveles de desconfianza:** Colombia se encuentra entre los países con los niveles más bajos de confianza interpersonal e institucional en la OCDE.
- **Bajos niveles de confianza en instituciones:** En los territorios, la desconfianza en las autoridades contrasta con la confianza en comunidades y empresas, reflejando desafíos en la gobernabilidad (FIP). Solo 1 de cada 10 personas (12%) cree en liderazgos autoritarios (Reframe It®).

Sobre el liderazgo colectivo

1. Percepción ciudadana del liderazgo como un ejercicio colectivo

- **Agencia individual en contexto colectivo:** El 41% de las personas narró historias propias de liderazgo, indicando que perciben el liderazgo como algo cercano y parte de su vida cotidiana. Las personas perciben una agencia considerable en su capacidad de transformación (Reframe It®). Agencia se refiere a la capacidad de las personas para actuar, tomar decisiones y generar cambios en su entorno, siendo protagonistas de sus propias vidas y del colectivo al que pertenecen.
- **Poder como acuerdo para el cambio:** El 69% de los encuestados concibe el poder como "ponernos de acuerdo para cambiar algo", mostrando una visión del poder



basada en la colaboración y acuerdos con otros, en lugar de control sobre los demás o sobre sí mismos (Reframe It®).

- **Liderazgo como responsabilidad compartida:** El 57% entiende el liderazgo como una responsabilidad compartida, contrastando con el 12% que lo asocia a un rol formal, evidenciando una preferencia por estructuras más horizontales (Reframe It®).

2. Importancia de las competencias y estructuras para el liderazgo colectivo

- **Adaptación de organizaciones:** Las organizaciones deben revisar sus estructuras, normas y valores para facilitar el liderazgo colectivo, promoviendo ambientes más colectivistas que individualistas y fomentando la diversidad e inclusión en términos de género, etnia, experiencias y perspectivas (Universidad de los Andes).
- **Desarrollo de competencias en líderes:** Es fundamental que los líderes individuales desarrollen competencias como apertura al aprendizaje, generación de confianza, habilidades de comunicación, delegación y empoderamiento mutuo para transitar hacia el liderazgo colectivo (Universidad de los Andes).

3. Habilitar competencias de liderazgo colectivo

- **Formación y estudios en liderazgo colectivo:** La academia y los formadores en liderazgo tienen la responsabilidad de integrar el concepto de liderazgo colectivo en sus programas y de investigar prácticas exitosas en el contexto colombiano.

Sobre la percepción y la transformación del liderazgo político

1. Crisis de confianza y desvinculación entre el ejercicio político y el liderazgo

- **Baja asociación del liderazgo con la política:** El estudio cualitativo realizado Reframe It® revela que menos del 6% de las historias de liderazgo contadas por los participantes estaban dentro de la esfera política, y además, estas historias tenían un tono más negativo que las de otros ejemplos de liderazgo. Esto sugiere que la ciudadanía asocia el liderazgo político con percepciones negativas, afectando la legitimidad y la confianza en el ámbito político.
- **Baja confianza en líderes políticos actuales:** Solo el 38% de los encuestados considera que hay un líder político actual que puede sacar adelante a Colombia (Reframe It®). Este dato refleja una profunda desconfianza y la percepción de una falta de representación y conexión entre los políticos y las expectativas ciudadanas.



- **Sentimientos de frustración predominantes:** Los sentimientos asociados al liderazgo político son mayormente negativos, destacando la frustración con un 15%, el porcentaje más alto en todos los campos y escenarios de liderazgo (Reframe It®). Esto indica un malestar significativo en la población respecto al liderazgo político.
- **Desvinculación de la vocación política:** Según la FIP, solo el 9% de los líderes identifica la misión de sus organizaciones, en su mayoría JAC, con un componente político; mientras que el 72% la asocia con el desarrollo social. Esto podría indicar que muchos líderes tienen recelo a manifestar abiertamente la vocación política de sus organizaciones, lo cual es coherente con la deslegitimación de esta actividad en las comunidades.
- **Percepción negativa en el discurso público:** El estudio de *social listening* muestra que, al filtrar las menciones relacionadas con temas políticos, el 63.6% de las referencias son negativas. Esto refuerza la idea de una percepción desfavorable hacia el liderazgo político en el discurso público.

2. Asociaciones y percepciones diferentes sobre el poder y el liderazgo

- **Cambio en la percepción del poder formal y la autoridad:** Las personas que narraron historias sobre liderazgo político muestran una valoración conservadora del poder, priorizando el control y la estabilidad sobre la transformación (Reframe It®).
- **Enfoque en el control sobre el cambio:** Este grupo muestra menor urgencia por cambiar el futuro, enfocándose en mantener el control y el orden en lugar de inspirar transformaciones, lo que implica una preferencia por mantener el status quo y una menor disposición a impulsar transformaciones significativas. (Reframe It®).
- **Desconexión con la visión transformadora:** Aunque la ciudadanía busca un liderazgo transformador que fomente la innovación y el cambio, hay una percepción de que los líderes políticos actuales no cumplen con estas expectativas. La mayoría sigue viendo a los líderes políticos como figuras que se concentran más en mantener el control que en inspirar o movilizar un cambio estructural (Reframe It®).

3. Barreras para la participación política y la transformación

- **Corrupción y desconexión:** En los grupos focales, la ciudadanía identifica la corrupción y la desconexión entre promesas y acciones como las principales barreras para la participación política.
- **Obstáculos estructurales según líderes políticos:** Señalan la influencia del poder económico, la falta de condiciones básicas, la cultura política tradicional y la necesidad de educación política como obstáculos principales.
- **Ética y adaptación:** Los líderes reconocen la importancia de la ética, la transparencia y la cercanía con la ciudadanía, además de la adaptación a nuevas dinámicas y la capacitación continua.



Sobre la sostenibilidad económica de los liderazgos emergentes

1. Dependencia en recursos propios y limitado apoyo externo

- **Alta dependencia de recursos propios:** Un 67% de los líderes sociales de municipios PDET (FIP) afirma que sus organizaciones subsisten gracias a sus propios recursos, evidenciando la falta de apoyo financiero externo suficiente, lo que limita su capacidad operativa y sostenibilidad.
- **Acceso limitado a donaciones y subsidios estatales:** Solo un 28% menciona donaciones como fuente de financiamiento, y apenas un 14% reconoce los subsidios estatales, principalmente en Juntas de Acción Comunal, Resguardos Indígenas y Consejos Comunitarios.
- **Dificultades de los líderes políticos emergentes:** Muchos de ellos enfrentan obstáculos para acceder a recursos que les permitan mantener equipos estables y realizar actividades de manera continua y efectiva (Grupos focales).
- **Brechas de financiación en los liderazgos políticos:** Los políticos tradicionales tienen redes de apoyo financiero y recursos burocráticos que les otorgan una ventaja estructural, dejando en desventaja a líderes emergentes y aquellos provenientes de movimientos sociales. Esto subraya la vulnerabilidad financiera de estas organizaciones y la dependencia en recursos autogenerados, así como la relación cercana del ejercicio de liderazgo con las vidas personales. Más allá de la vocación es un acto intrínseco a su actuar.

2. Enfoque en la supervivencia por encima del desarrollo

- **Actividades centradas en la supervivencia:** El 35% de los líderes sociales en municipios PDET considera que la principal tarea es la consecución de recursos, mientras que el 34% señala las actividades de comunicación. Las actividades lúdicas, culturales y deportivas también ocupan un lugar destacado.
- **Impacto de la falta de condiciones materiales en las comunidades:**
 - Sin recursos para ofrecer soluciones concretas y atender necesidades inmediatas, los líderes no logran consolidar su influencia de manera sostenible.
 - La escasez de recursos también limita la independencia de estos líderes políticos emergentes, quienes a veces se ven obligados a negociar con actores tradicionales.
- **Dificultades para perseguir objetivos a largo plazo:** El enfoque en actividades de supervivencia implica que las organizaciones dediquen gran parte de su tiempo a asegurar recursos necesarios sólo para mantener sus operaciones, en detrimento de sus misiones centrales y objetivos a largo plazo.



3. Competencia por recursos que genera conflictos

- **Alta competencia por recursos escasos:** La falta de financiamiento lleva a una competencia intensa entre organizaciones y líderes, lo que puede generar conflictos dentro de las comunidades.
- **Conflictos como resultado de la competencia:**
 - **Enfrentamientos entre organizaciones:** La lucha por recursos limitados puede crear rivalidades y tensiones entre diferentes grupos.
 - **Tensiones entre líderes:** La competencia puede erosionar la confianza y la cooperación entre líderes comunitarios, afectando la cohesión y la efectividad de los esfuerzos de liderazgo.

Sobre los Derechos Humanos y los liderazgos sociales en Colombia

1. Alta vulnerabilidad y ataques directos contra líderes sociales

- **Ataques directos predominantes:** Los líderes sociales son objeto de ataques directos para silenciarlos o intimidarlos, complicando su protección y aumentando su riesgo (Universidad de los Andes).
- **Grupos más afectados:** En 2021, los líderes comunitarios, comunales e indígenas fueron los más impactados, con 108, 98 y 102 incidentes respectivamente, reflejando su alta vulnerabilidad (Universidad de los Andes).
- **Amenazas recurrentes:** Según la FIP, dos de cada diez de los líderes encuestados en municipios PDET han sido amenazados de manera recurrente. Las principales causas son la defensa de los intereses de la comunidad (38%) y la manifestación pública de sus opiniones (19%).
- **Mayor victimización entre líderes:** El 7% de los líderes sociales ha sido víctima de algún delito en el último año, más del doble que la población general (3%), siendo las amenazas el delito más común (31%) (FIP).

2. Violencia diferenciada y necesidad de una perspectiva interseccional

- **Violencia diferenciada por grupo y género:** Las comunidades indígenas y afrodescendientes enfrentan desplazamientos forzados y amenazas para la usurpación de tierras. Los hombres líderes son asesinados con mayor frecuencia, mientras que las mujeres líderes enfrentan amenazas que cuestionan su rol público, especialmente si son indígenas o afrodescendientes (Universidad de los Andes).
- **Subregistro y estigmatización:** Grupos como líderes culturales o deportivos y miembros de la comunidad OSIGD/LGBTIQ sufren estigmatización, lo que conduce a un subregistro de incidentes y posiblemente a cifras reales más altas (Universidad de los Andes).



3. Necesidad de protección y fortalecimiento del liderazgo

- **Desafíos en la protección:** La diversidad de amenazas dificulta la protección de los líderes, especialmente aquellos que no encajan en categorías tradicionales.
- **Formación y fortalecimiento específico:** Al adoptar una perspectiva interseccional, es posible diseñar estrategias de formación y apoyo que aborden las necesidades específicas de distintos líderes, incluyendo aquellos emergentes o en contextos periféricos.

Sobre el liderazgo empresarial: Transformación social y oportunidades

1. El sector empresarial como escenario clave para la transformación del país

- **Alta presencia del liderazgo empresarial en la Percepción Ciudadana:** El 22% de las historias recogidas en el estudio Sensemaker® ocurren en el ámbito de los negocios y el sector privado, ocupando el primer lugar en las menciones de este estudio. Esto indica que el sector empresarial es visto como un escenario significativo donde se manifiestan visiones de liderazgo que buscan transformar, inspirar y movilizar a otros hacia un futuro compartido.
- **Oportunidad para liderar procesos de transformación:** La alta presencia del liderazgo empresarial en las respuestas del estudio Sensemaker® representa una oportunidad para que el sector privado lidere procesos de transformación en el país. Los empresarios, por naturaleza, tienen apuestas y visiones a largo plazo de sostenibilidad en sus sectores, estas visiones pueden ser de gran aporte para el desarrollo sostenible y los cambios que el país necesita.

2. El rol del liderazgo empresarial en la construcción de paz y defensa de derechos

- **Contribución del liderazgo participativo al bienestar social:** Según Spreitzer (2007), citado por la Universidad de los Andes, las prácticas de liderazgo participativo y el empoderamiento de los empleados en las organizaciones empresariales pueden contribuir a la paz en la sociedad. Los líderes organizacionales tienen el potencial de crear entornos que reflejen atributos de sociedades pacíficas, fomentando un impacto positivo más allá del lugar de trabajo.
- **Empoderamiento y desarrollo de habilidades democráticas:** Cuando los empleados experimentan un entorno de trabajo que los empodera, desarrollan habilidades democráticas y un sentido de agencia colectiva que pueden extenderse a sus vidas fuera del trabajo, contribuyendo a la creación de sociedades más pacíficas (Spreitzer, 2007).
- **Empresas sociales como medios para la resolución de conflictos:** Maracine (2019) explora cómo el empoderamiento económico de las mujeres a través de empresas sociales puede ser un medio sostenible para la resolución de conflictos y la construcción de paz, promoviendo la igualdad de género y la estabilidad social.



- **Necesidad del rol activo del sector privado:** El liderazgo para la defensa de los derechos humanos y la consolidación de la paz requiere la participación activa del sector privado. Esta tarea implica la corresponsabilidad y participación de diferentes actores sociales.

3. Desafíos en la construcción de confianza entre empresas, comunidades y autoridades

- **Niveles moderados de confianza entre actores:** El trabajo de la Fundación Ideas para la Paz (FIP) revela que la confianza entre empresas, comunidades y autoridades se sitúa entre 0.45 y 0.55 en el índice de confianza, reflejando niveles moderados entre los actores involucrados.
- **Mayor confianza de las empresas hacia las comunidades que hacia las autoridades:** El sector empresarial tiende a mostrar mayor confianza hacia las comunidades (0.47) que hacia las autoridades locales, sugiriendo que las empresas perciben a las comunidades como socios más confiables que a los gobiernos locales.
- **Brecha entre expectativas y realidad en las comunidades:**
 - Las comunidades valoran la honestidad y la buena fe como aspectos más importantes para construir confianza, pero perciben que estos valores obtienen las puntuaciones más bajas en la práctica, indicando una brecha considerable entre expectativas y realidad (FIP).
 - El estudio de Sensemaker® reveló que los ciudadanos quieren un liderazgo que inspire, genere cambios, obtenga resultados y los comunique.
- **Desafíos mayores en zonas rurales y proyectos de alto impacto:**
 - El déficit de confianza es más acentuado en zonas rurales, posiblemente se relaciona con menor presencia institucional y mayor vulnerabilidad de las comunidades frente a los efectos de grandes proyectos de desarrollo (FIP).
 - Se identifica una paradoja: cuanto más cercana es la operación empresarial a una comunidad, menor es la confianza que esta otorga a la empresa, especialmente en áreas con proyectos de alto impacto económico como puertos y el sector minero-energético y agroindustrial.



RECOMENDACIONES

Para que el liderazgo inspire visiones de futuro compartidas

1. Fomentar un liderazgo que inspire y una

- **Promover líderes que evocan inspiración y esperanza:** Impulsar el desarrollo de líderes que puedan inspirar a otros y generar esperanza, alineándose con el deseo de la población de conexiones emocionales positivas.
- **Crear y comunicar visiones compartidas:** Los líderes deben trabajar en crear y comunicar una visión colectiva que una a las personas hacia objetivos comunes y aspiraciones futuras.

2. Enfatizar la innovación y el liderazgo orientado al futuro

- **Alentar iniciativas visionarias:** Apoyar a líderes que prioricen la innovación, el cambio y la adaptabilidad para abordar eficazmente los desafíos actuales y futuros.
- **Cultivar una cultura de mejora continua:** Las organizaciones e instituciones deben fomentar entornos donde se valoren las nuevas ideas y se busquen soluciones creativas.
- **Adoptar enfoques innovadores en las instituciones:** Apoyar a líderes que buscan "hackear el sistema" desde adentro, utilizando las instituciones de manera creativa para implementar cambios reales y disruptivos.

3. Empoderar la agencia individual y la acción colectiva

- **Facilitar la participación y la colaboración:** Crear plataformas y oportunidades para que las personas participen activamente en procesos de liderazgo, aumentando su sentido de agencia. La *agencia* se refiere a la capacidad de las personas para tomar decisiones y actuar de manera autónoma, influyendo en su entorno y ejerciendo control sobre sus propias vidas. Fortalecer esta capacidad permite a los individuos no solo ser partícipes de las acciones colectivas, sino también convertirse en agentes activos de cambio dentro de sus comunidades.
- **Desarrollar modelos de liderazgo inclusivos:** Avanzar hacia estructuras de liderazgo horizontales que valoren la colaboración y la toma de decisiones colectiva, permitiendo que las personas ejerzan su agencia de manera efectiva y se reduzca la dependencia en líderes centralizados.

Para fomentar la diversidad e inclusión en el liderazgo

1. Adoptar una perspectiva funcional e interseccional del liderazgo



- **Comprender el liderazgo como un proceso dinámico y multifacético:**
 - Seguir la propuesta de la Universidad de la Sabana de desarrollar una concepción contemporánea del liderazgo desde una perspectiva funcional e interseccional.
 - Reconocer que el liderazgo se configura en función de roles, contextos, identidades, agendas y sectores, y que es influenciado por múltiples dimensiones que interactúan entre sí.
 - Entender que los individuos pueden ocupar múltiples roles y que sus experiencias están moldeadas por factores como género, etnia, clase social, orientación sexual y edad.
 - Adoptar una visión del liderazgo más allá de arquetipos y entenderlo como un proceso fluido y no categórico o determinista, lo que permite una comprensión más profunda y contextualizada de cómo se ejerce el liderazgo en diferentes entornos.
- **Identificar y valorar liderazgos emergentes y periféricos:**
 - Reconocer liderazgos que operan en contextos no tradicionales o donde las instituciones formales pueden estar ausentes o ser insuficientes.
 - Diseñar estrategias de formación y fortalecimiento alineadas con las necesidades reales de estos líderes y sus comunidades.
- **Diseñar políticas y programas inclusivos:**
 - Utilizar la perspectiva interseccional para identificar necesidades específicas de formación y apoyo para distintos tipos de liderazgo.
 - Abordar y debilitar liderazgos autoritarios al tiempo que se protege y apoya a líderes en diversos contextos.

2. Promover un liderazgo inclusivo y participativo

- **Fomentar la educación en prácticas de liderazgo modernas:**
 - Proporcionar formación y recursos a líderes actuales y emergentes sobre enfoques de liderazgo colaborativos e inclusivos.
 - Incorporar en programas educativos y de formación el valor de la diversidad y la inclusión en el liderazgo.
- **Desafiar y transformar culturas organizacionales:**
 - Animar a las organizaciones a alejarse de modelos autoritarios y adoptar prácticas que empoderen a todos sus miembros.
 - Implementar políticas que promuevan la igualdad de oportunidades y la participación equitativa en todos los niveles.

3. Invertir en el desarrollo de nuevos liderazgos diversos

- **Programas de mentoría y formación:**
 - Desarrollar programas específicos para mujeres, jóvenes y grupos marginados, facilitando su acceso a posiciones de liderazgo y decisión.
 - Establecer redes de apoyo y mentoría que fortalezcan las habilidades y confianza de nuevos líderes.



- **Facilitar la participación comunitaria:**
 - Apoyar iniciativas que surjan desde el nivel comunitario, empoderando a las comunidades para abordar sus propios desafíos con soluciones colectivas.
 - Garantizar que las comunidades tengan acceso a recursos y mecanismos de decisión que les permitan influir efectivamente en las políticas.

4. Fomentar la inclusión de diversidad étnica y regional

- **Reconocer y valorar la diversidad cultural:**
 - Implementar políticas que aseguren la representación genuina de comunidades afrodescendientes, indígenas y rurales en espacios de liderazgo.
 - Promover la interculturalidad y el respeto por las diferencias como elementos clave en la construcción de políticas públicas.
- **Eliminar barreras estructurales:**
 - Abordar las barreras estructurales y culturales que limitan la participación de grupos históricamente marginados.
 - Garantizar igualdad de acceso a recursos, educación y oportunidades de desarrollo.

5. Crear espacios para el diálogo y la diversidad ideológica

- **Fortalecer la democracia participativa:**
 - Establecer espacios que permitan la coexistencia de diversas perspectivas, fomentando el diálogo en un contexto de polarización política.
 - Incluir puntos de vista opuestos es clave para reflejar las realidades de todas las comunidades y fortalecer la democracia.

6. Reducir la brecha entre líderes y comunidades

- **Fortalecer la comunicación y la Participación Ciudadana:**
 - Los líderes deben escuchar activamente a las comunidades y considerar sus opiniones en el desarrollo organizacional y en la toma de decisiones.
 - Fomentar prácticas de rendición de cuentas y transparencia para reconstruir la confianza entre líderes y comunidades.
- **Empoderar a las comunidades:**
 - Facilitar que las comunidades participen en la definición de agendas y políticas públicas, asegurando que sus necesidades y aspiraciones sean atendidas.



Para promover la construcción de confianza en el ejercicio del liderazgo

1. Fortalecer la confianza entre ciudadanía e instituciones

- **Brindar soluciones efectivas y transparentes:** Instituciones y líderes deben responder eficazmente a las necesidades ciudadanas para cerrar la brecha entre expectativas y realidad (FIP).
- **Practicar la honestidad y la integridad:** Implementar acciones y políticas que reflejen estos valores en la práctica diaria, alineándose con lo que la ciudadanía valora y espera.

2. Impulsar el liderazgo colectivo basado en la confianza

- **Fomentar el pensamiento sistémico:** Es crucial que la ciudadanía reconozca y valore la diversidad como una fuente de riqueza cultural, social y económica. El pensamiento sistémico ayuda a entender mejor las interconexiones entre regiones, culturas y recursos, facilitando estrategias inclusivas y sostenibles que maximicen el potencial de todos y promuevan el desarrollo colectivo.
- **Desarrollar competencias clave:** Fomentar habilidades como la generación de confianza, comunicación efectiva, delegación y empoderamiento mutuo, son esenciales para el liderazgo colectivo (Universidad de los Andes).
- **Crear entornos colaborativos:** Establecer espacios seguros para el intercambio de ideas y perspectivas, fortaleciendo el compromiso y la cohesión entre miembros de equipos y comunidades.
- **Fomentar la colaboración multisectorial:** Potenciar desde la confianza, espacios de gobernanza colectiva y trabajo multisectorial para abordar problemas complejos y trabajar en las soluciones estructurales que el país necesita.
- **Combatir la estigmatización:** Implementar acciones que promuevan la inclusión y reduzcan prejuicios, fortaleciendo la cohesión social y la confianza entre diferentes grupos.

4. Promover liderazgos confiables y éticos

- **Formación de líderes alineados con las expectativas ciudadanas:** Desarrollar liderazgos que encarnen confianza e integridad, respondiendo a las expectativas de la ciudadanía y fortaleciendo la legitimidad del liderazgo
- **Establecer mecanismos de rendición de cuentas:** Implementar procesos para que líderes y organizaciones demuestren transparencia y responsabilidad en sus acciones, incrementando la confianza de la comunidad.

Para impulsar el liderazgo colectivo

1. Para las organizaciones



- **Revisar y ajustar estructuras internas:** Adaptar estructuras, normas y valores para fomentar el liderazgo colectivo, creando ambientes más colaborativos y menos jerárquicos.
- **Promover la diversidad e inclusión:** Fomentar equipos diversos en género, etnia, experiencias y perspectivas para aprovechar al máximo las habilidades y conocimientos de todos los miembros.
- **Capacitar en competencias de liderazgo colectivo:** Ofrecer formación a líderes y equipos en habilidades necesarias para el liderazgo colectivo, como comunicación efectiva, confianza, manejo del conflicto y colaboración.
- **Fortalecer la toma de decisiones colectivas:** Formación a grupos o mesas intersectoriales que toman decisiones de manera colectiva. Esto habilita que las organizaciones tengan herramientas para tomar decisiones colectivas, desde el valor de la diversidad y los consensos.
- **Fomentar la adaptación al cambio:** Desarrollar programas que fortalezcan la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos cambiantes, promoviendo la flexibilidad y resiliencia en sus equipos, y fomentando la innovación para responder de manera efectiva a desafíos emergentes

2. Para los líderes individuales

- **Desarrollar competencias clave:** Trabajar en habilidades que faciliten el liderazgo colectivo, comenzando por la escucha empática, la apertura al aprendizaje, la construcción de relaciones y redes de colaboración, la generación de confianza, la resolución pacífica de conflictos, comunicación, delegación y empoderamiento mutuo.
- **Adoptar una mentalidad colaborativa:** Estar dispuestos a compartir el poder y fomentar la corresponsabilidad e interdependencia dentro de los equipos.
- **Aprender desde la práctica:** Iniciar acciones que promuevan el liderazgo colectivo, entendiendo que se configura y aprende mediante la experiencia, el grupo y el contexto.

3. Para la sociedad en general

- **Promover un cambio cultural:** Fomentar desde los entornos familiares y educativos una mentalidad hacia un liderazgo más inclusivo, democrático y colaborativo.
- **Visión de futuros compartidos:** Fomentar desde distintos niveles y ámbitos de la sociedad la construcción de visiones donde la transformación de futuro se construya desde la generación de valor público.
- **Valorar la diversidad y la inclusión:** Reconocer y celebrar la diversidad como un valor fundamental en los procesos sociales y en la construcción de soluciones colectivas.
- **Facilitar espacios de participación ciudadana:** Impulsar la creación de entornos donde se promueva el diálogo, el respeto por las diferencias y la construcción democrática.



4. Para la academia y formadores en liderazgo

- **Integrar el Liderazgo Colectivo en la formación:** Diseñar programas que vinculen la formación del líder individual con la transición hacia procesos de liderazgo colectivo.
- **Investigar y documentar buenas prácticas:** Realizar estudios y sistematizar experiencias de liderazgo colectivo en el contexto colombiano y latinoamericano para enriquecer el conocimiento y las metodologías aplicadas.

Para impactar la percepción y transformación del liderazgo político

1. Reconectar el liderazgo con la política desde la confiabilidad

- **Fomentar el liderazgo político ético y transparente:** Es esencial promover la participación de liderazgos de diversos sectores, como los sociales, comunitarios, empresariales, académicos, en la esfera política. Estos líderes pueden aportar nuevas perspectivas y enfoques para construir una política más cercana a las necesidades de la ciudadanía, basándose en principios de ética, confiabilidad, transparencia y compromiso con el bien común.
- **Reducir la estigmatización de la política:** Resignificar la actividad política como un medio legítimo y necesario para impulsar cambios sociales positivos, enfocándose en su potencial para transformar las condiciones y mejorar la calidad de vida de las comunidades.
- **Promover el diálogo intersectorial:** Generar espacios donde se fomente la colaboración y el intercambio de ideas entre diferentes sectores y actores de la sociedad, permitiendo que las decisiones políticas reflejen las voces y experiencias de una amplia diversidad de liderazgos.

2. Fortalecer la confianza y la participación ciudadana

- **Crear espacios de diálogo y colaboración:** Establecer plataformas donde ciudadanos y líderes políticos puedan interactuar directamente, fomentando la transparencia y la rendición de cuentas.
- **Impulsar la educación cívica y política:** Implementar programas de formación que permitan a la ciudadanía comprender mejor el funcionamiento del sistema político y sus derechos y deberes, promoviendo una participación informada.
- **El liderazgo social, comunitario y empresarial en transición a la política:** Reconocer el trabajo de líderes sociales y comunitarios, y facilitar su transición hacia roles políticos donde puedan amplificar su impacto.

3. Transformar las estructuras políticas tradicionales

- **Reformas estructurales para combatir la corrupción:** Establecer mecanismos efectivos para prevenir y sancionar la corrupción, aumentando la credibilidad y legitimidad de las instituciones políticas.



- **Promover la inclusión y diversidad de liderazgos en la política:** Facilitar la participación de mujeres, jóvenes y grupos minoritarios en la política, enriqueciendo la representación y reflejando mejor la diversidad de la sociedad colombiana.

Para asegurar la sostenibilidad económica de los liderazgos emergentes

1. Diversificar las fuentes de financiamiento

- **Facilitar el acceso a financiamiento externo:**
 - **Establecer relaciones con donantes:** Fomentar que las organizaciones construyan vínculos con donantes nacionales e internacionales, ONG y entidades del sector privado interesadas en apoyar el desarrollo comunitario.
 - **Aprovechar oportunidades de financiamiento estatal:** Asistir a las organizaciones en la navegación de procesos burocráticos para acceder a subsidios y subvenciones estatales disponibles.
- **Desarrollar actividades generadoras de ingresos:** Apoyar a las organizaciones en la creación de proyectos sostenibles que generen ingresos y que estén alineados con sus misiones, reduciendo la dependencia en financiamiento externo.

2. Fortalecer capacidades en gestión de recursos

- **Formación en recaudación de fondos y gestión financiera:** Proporcionar programas de capacitación para líderes en estrategias efectivas de recaudación de fondos, redacción de propuestas y gestión financiera para mejorar su habilidad de asegurar y administrar fondos.
- **Mejorar habilidades de comunicación y storytelling:** Potenciar la capacidad de las organizaciones para comunicar su impacto y necesidades de manera efectiva a potenciales donantes y partes interesadas.

3. Fomentar la colaboración en lugar de la competencia

- **Promover cooperativas, alianzas y redes:** Incentivar a las organizaciones a formar alianzas o redes para compartir recursos, conocimientos y oportunidades, reduciendo la competencia y fomentando la cooperación.
- **Implementar mecanismos de resolución de conflictos:** Establecer estrategias comunitarias de resolución de conflictos para abordar y mitigar disputas derivadas de la competencia por recursos.

4. Incrementar el apoyo del Estado y del sector privado

- **Abogar por mayor financiamiento gubernamental:** Promover un mayor apoyo y financiamiento gubernamental para las organizaciones comunitarias y liderazgos políticos emergentes, reconociendo su papel en el desarrollo social.



- **Involucrar al sector privado:** Fomentar iniciativas de responsabilidad social empresarial donde las empresas privadas inviertan en proyectos comunitarios y en el desarrollo del liderazgo.

Para defender y proteger los derechos humanos y liderazgos sociales en Colombia

1. Implementar acciones institucionales inmediatas

- **Ejecutar las medidas definidas por la Corte Constitucional** para superar el Estado de Cosas Inconstitucionales declarado en la Sentencia SU-546 de 2023.
- **Desarrollar un plan integral para la protección** de los derechos de la población líder y defensora de los derechos humanos.
- **Promover la colaboración entre líderes comunitarios y Estado**, garantizando respuestas efectivas y oportunas a las problemáticas locales.
- **Abordar la desconfianza estructural**, especialmente en zonas rurales, desarrollando programas que mitiguen sus efectos y se enfoquen en la creación de soluciones colectivas.

2. Adoptar una perspectiva interseccional en políticas y programas

- **Reconocer y valorar la diversidad de liderazgos**, entendiendo cómo múltiples identidades y contextos influyen en su ejercicio.
- **Implementar medidas de acompañamiento y apoyo con enfoques diferenciales**, considerando las diferencias territoriales y de género. Priorizar acciones en regiones críticas como la Región Pacífica.
- **Crear rutas de protección especial** para poblaciones con mayor nivel de riesgo.
- **Mejorar e integrar los sistemas de información** sobre vulneraciones a líderes y defensores de derechos, para construir diagnósticos que prioricen acciones de política pública y materialicen la justicia y los derechos de las víctimas.

3. Potenciar la formación y desarrollo de competencias en líderes y lideresas

- **Ofrecer capacitación en normativa legal** y fortalecer competencias de liderazgo orientadas a la defensa de derechos humanos y la generación de valor público.
- **Fortalecer competencias clave** según el marco diseñado por Forero, Méndez y Recio (2023):
 - **Socioemocionales y relacionales:** Generación de confianza, autoconciencia, autocuidado y resiliencia.
 - **Cognitivas:** Pensamiento prospectivo y reconocimiento territorial.
 - **Integradoras:** Trabajo colaborativo, resolución de problemas, habilidades de comunicación, innovación, creatividad, generación de redes y gestión de alianzas.

4. Fomentar un compromiso colectivo con la defensa de los Derechos Humanos



- **Involucrar a todos los sectores de la sociedad:** La promoción y protección de los derechos humanos requieren de un enfoque colectivo, involucrando a la ciudadanía, organizaciones sociales, sector privado y Estado.
- **Reconocer al sector privado como actor fundamental:** Las empresas pueden desempeñar un papel crucial al establecer alianzas con comunidades y organizaciones sociales para financiar proyectos que fortalezcan liderazgos y protejan derechos. A través de programas de responsabilidad social corporativa, las empresas pueden contribuir con recursos y conocimientos, promoviendo espacios seguros y oportunidades de desarrollo para líderes sociales.
- **Colaborar con la academia:** Fomentar estudios y alianzas con universidades para generar conocimiento, evaluar el impacto de los programas y formar líderes con competencias específicas en defensa de derechos humanos y construcción de paz.
- **Promover campañas de sensibilización y educación:** El sector privado, en conjunto con actores sociales, puede desarrollar iniciativas que sensibilicen y eduquen sobre la importancia de los derechos humanos, reduciendo la estigmatización de líderes sociales y aumentando la cohesión comunitaria.
- **Invitar a todos los actores sociales a convertirse en líderes por los derechos humanos** o apoyar a quienes ya ejercen este rol en la sociedad.

5. Combatir la estigmatización y subregistro

- **Desarrollar campañas de sensibilización** para desestigmatizar a las comunidades afectadas por la violencia y promover la comprensión de sus realidades. Estas campañas deben involucrar a medios de comunicación, el sector privado y la sociedad civil para alcanzar una mayor difusión y un impacto sostenible.
- **Mejorar los mecanismos de denuncia y registro de amenazas y agresiones:** Fortalecer la infraestructura institucional para asegurar que las denuncias sean accesibles y seguras para todas las poblaciones, con un enfoque en garantizar la protección y confidencialidad de las personas que denuncian.
- **Asegurar que los datos reflejen la realidad:** Integrar esfuerzos de instituciones y organizaciones para recolectar datos precisos que permitan planificar acciones y políticas públicas más efectivas, asegurando que las cifras de incidentes representen la situación real de los líderes sociales y defensores de derechos humanos.

Para incrementar el impacto del liderazgo empresarial: Transformación social y oportunidades

1. Fomentar el liderazgo empresarial como pilar de transformación social

- **Incorporar prácticas de liderazgo colectivo en sus organizaciones:** Las empresas deben adoptar estilos de liderazgo participativo que empoderen a los empleados, fomentando su participación en la toma de decisiones, de liderazgo colectivo y desarrollando habilidades que contribuyan al bienestar social.



- **Promover el empoderamiento y desarrollo económico y social a partir del liderazgo:** Implementar iniciativas que promuevan el empoderamiento de grupos vulnerables, como mujeres y comunidades locales, a través de empresas sociales y programas de desarrollo comunitario.
- **Desde las empresas, fomentar una mayor conciencia del rol “público”:** Es fundamental promover la responsabilidad de asumir el rol de cada persona y equipo más allá de los límites de las empresas. Esto implica un mayor conocimiento y conexión con las comunidades y los diferentes grupos de interés, contribuyendo de manera activa al bienestar colectivo.
- **Integrar objetivos de paz y derechos humanos en la estrategia empresarial:** Las empresas deben reconocer su papel en la construcción de paz y defensa de los derechos humanos, incorporando estos objetivos en sus estrategias corporativas y prácticas operativas.

2. Fortalecer la confianza y colaboración entre empresas, comunidades y autoridades

- **Implementar iniciativas de diálogo y colaboración:** Como primer paso, se deben establecer puntos de encuentro y construcción de capacidades en las habilidades de diálogo para crear un entendimiento mutuo de las partes y resolver conflictos de manera efectiva.
- **Superar prejuicios y asimetrías de poder:** Realizar procesos de sensibilización y capacitación en habilidades de diálogo y gestión emocional para todas las partes involucradas, con el fin de superar prejuicios y reducir asimetrías de poder. La construcción de confianza se basa en que las partes son transparentes con el fin de construir desde lo que se conoce.
- **Mejorar la comunicación y transparencia:** Las empresas deben comunicar de manera clara y transparente sus operaciones, impactos y beneficios para las comunidades, fortaleciendo la confianza y legitimidad en sus acciones.

3. Abordar los desafíos en zonas rurales y proyectos de alto impacto

- **Evaluar y mitigar impactos ambientales y sociales:** Realizar evaluaciones exhaustivas de impacto y trabajar en conjunto con las comunidades para mitigar efectos negativos de los proyectos. Es fundamental que estas evaluaciones se lleven a cabo de manera cuidadosa y transparente, respetando el entorno y el bienestar comunitario.
- **Fortalecer la presencia institucional y el apoyo a comunidades rurales:** Colaborar con autoridades y organizaciones para fortalecer la presencia institucional en zonas rurales, apoyando iniciativas que mejoren la infraestructura y servicios básicos.
- **Desarrollar modelos de negocio inclusivos que involucren a los liderazgos del territorio:** Diseñar modelos de negocio que involucren a las comunidades locales como socios activos, generando oportunidades de empleo y desarrollo económico que beneficien directamente a la población y a sus liderazgos.



Autores:

Fundación Origen:

- Rosita Manrique
- Andrea Salazar
- Juan Sebastián Bastidas
- María Luna Chaparro

Reframe It:

- Juanita Uribe
- Cristina Linares
- Rodrigo Estrada

Escuela de Gobierno Universidad de Los Andes:

- Nathalie Méndez
- Luisa Ramírez
- Mariette Romero

Universidad de La Sabana:

- Juan Pablo Sarmiento
- Flor Del Pilar Baracaldo
- Carlos José Monroy

Fundación Ideas para la Paz (FIP)

- Jerónimo Castillo
- María Acosta
- Miguel A. Suárez

Colaboradores especiales:

Fundación Corona:

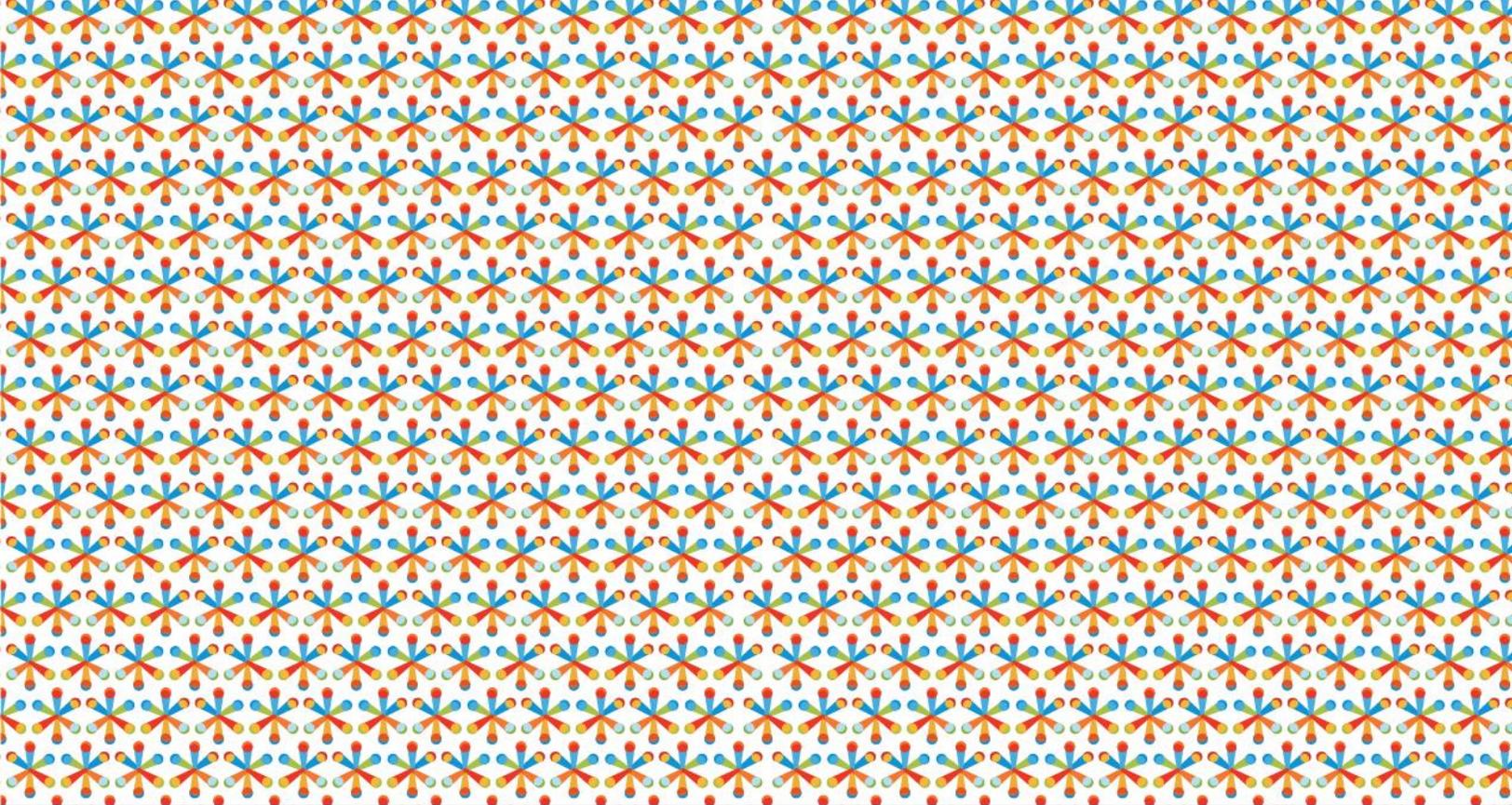
- Camilo Recio

Extituto:

- Libi Astudillo

Con el apoyo de:

- TecnoQuímicas
- Vélezreyes+
- Comfama
- Grupo Prisa
- Aspen Institute



**“ESTE ESTUDIO ES UN ESFUERZO
CONJUNTO PARA IMPULSAR EL
LIDERAZGO Y LA TRANSFORMACIÓN
EN COLOMBIA”.**

