

SOBRE LA GOBERNANZA TERRITORIAL Y COMUNITARIA





Una aproximación a los liderazgos y la gobernanza en los municipios PDET

María Acosta Vélez
Jerónimo Castillo Muñoz
Miguel A. Suarez ¹

1. Introducción

La relación entre investigadores y líderes sociales es una parte fundamental de nuestra cotidianidad en la Fundación Ideas para la Paz (FIP). En el desarrollo de nuestras actividades, es inevitable el contacto e interacción con dignatarios de juntas de acción comunal, representantes de consejos comunitarios y resguardos indígenas, líderes espirituales de diversos credos, asociados de organizaciones productivas y empresariales, así como defensores de los derechos de mujeres, jóvenes, víctimas y la población LGBTIQ+, así como líderes de opinión y periodistas locales. Estas personas, que representan una diversidad de grupos, nos abren las puertas al conocimiento de los municipios y regiones, un conocimiento que se refleja en los informes que publicamos. Estos informes actúan como un mecanismo de difusión, permitiendo a la organización compartir las realidades de los lugares afectados por el conflicto y la violencia cotidiana que enfrentan.

Sin embargo, la FIP no se limita a la generación de conocimiento; somos un centro de pensamiento y acción que promueve la interacción activa. Nos enfocamos en construir entornos que contribuyan a la paz, mejoren las condiciones de seguridad y establezcan mecanismos de gobernanza democrática que incluyan a todos los actores. Nuestro objetivo es fomentar el reconocimiento mutuo entre actores políticos, económicos y sociales, creando un entorno de confianza que propicie nuevas formas de interacción y colaboración para el desarrollo territorial. A través de este trabajo, buscamos aumentar la legitimidad institucional y promover actividades públicas y privadas orientadas al bienestar común. Nos consideramos una bisagra que conecta actores y, mediante el conocimiento y la acción, facilita el funcionamiento de las iniciativas.

A lo largo de nuestras investigaciones y acciones en distintos municipios y regiones del país, planteamos preguntas cruciales: ¿Cuánto confiamos entre nosotros? ¿Quiénes son los líderes sociales y comunitarios? ¿A qué organizaciones pertenecen? ¿Qué tipos de conflictos enfrentan? ¿Cómo perciben el trabajo de sus organizaciones? ¿Qué relaciones establecen con instituciones y otras organizaciones? ¿Qué problemas enfrentan y cómo los resuelven? Estas interrogantes nos llevan a comprender que lo cotidiano puede ser de lo más complejo y difícil de entender. La comprensión de los líderes y organizaciones es, por tanto, una tarea y necesidad constante. En este documento, presentamos algunas de las conclusiones que hemos alcanzado, las cuales nos permiten reflexionar sobre nuestra propia identidad como organización que lidera procesos de cambio, conectándonos con nuestra realidad y tomando conciencia de nuestros roles y privilegios.

¹ Investigadores de la Fundación Ideas para la Paz (FIP)



2. Breve nota metodológica

Las reflexiones que se presentan a continuación sobre las percepciones de los líderes en relación con distintos aspectos de la gobernanza democrática en los municipios se basan en tres instrumentos cuantitativos desarrollados en diferentes períodos.

En primer lugar, entre 2022 y 2023, la FIP llevó a cabo una encuesta probabilística, estratificada y presencial, que abarcó a 24,488 personas mayores de 18 años en 35 municipios de Colombia. Esta encuesta se realizó en hogares y cuenta con un nivel de confianza del 95%, con un margen de error total del 1%. Para cada municipio, el margen de error es del 3%, mientras que en las zonas urbanas y rurales de cada uno de ellos, el margen de error es del 5%. De la muestra total, se obtuvo una submuestra de 4,809 personas que se autoidentifican como líderes, sobre las cuales se realizó el análisis. Este instrumento es conocido como la encuesta de gobernanza.

En segundo lugar, se utilizaron datos del "Pulso a Líderes", un sondeo no probabilístico que se realiza trimestralmente desde 2022. Este sondeo se dirige a líderes que han trabajado con la FIP a lo largo de su historia en diversas regiones del país. El Pulso conforma una red de 800 líderes en 87 municipios de 18 departamentos.

Finalmente, se presentan los datos sobre la confianza entre instituciones, comunidades y empresarios, recopilados por la FIP a través de su instrumento "Yo Confío" desde 2018. Este instrumento tiene como objetivo medir la confianza en territorios complejos de Colombia mediante una encuesta de 29 preguntas, que genera un índice de confianza que varía entre 0 y 1. Evalúa cinco variables clave: honestidad, buena fe, buen trato, cooperación y pertenencia, fundamentales para entender y fortalecer la confianza entre los actores involucrados. Esta herramienta cuantitativa no probabilística proporciona una base objetiva para comprender y mejorar las relaciones en territorios complejos, contribuyendo así a los procesos de transformación territorial y construcción de paz en Colombia. Se utiliza de manera continua en las intervenciones realizadas por la organización.

3. Aspectos críticos de los liderazgos

Un liderazgo variado pero que se debate entre lo heroico y lo relacional

Lo primero que destaca es que el 20% de las personas encuestadas² se autoidentifica como líder en los municipios PDET estudiados. Este indicador probablemente no difiera mucho en otros municipios, dado el valor que ha tenido la noción de liderazgo en nuestra sociedad durante décadas, lo que ha promovido su desarrollo en los ámbitos laboral, social y público. El hecho de que 2 de cada 10 personas se reconozcan como líderes indica una sociedad rica en diversos tipos de liderazgo.

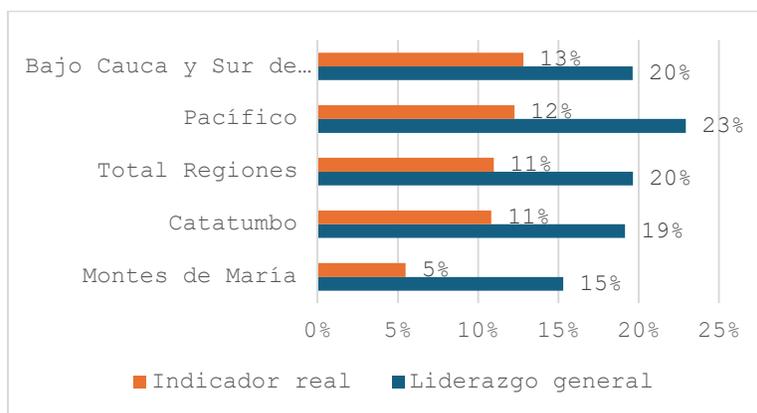
Sin embargo, ¿qué tan conectados están esos liderazgos con organizaciones que representen ideas y propuestas colectivas? El 56% de quienes se autocalifican como líderes pertenece a alguna organización (indicador real), mientras que el resto lidera causas individuales o colectivas que no se identifican con ningún tipo de organización social o comunitaria.

² Se hace mención a la encuesta de gobernanza.



Por otra parte, uno de cada diez encuestados señala que ninguna organización social, económica, política o religiosa, ya sea legal o ilegal, tiene incidencia en su vida cotidiana. Es decir, el 10% de los encuestados considera que es dueño absoluto de su destino, lo que se alinea con la idea de un liderazgo individual. Se ven a sí mismos como líderes de sus propias causas, capaces de actuar sin depender del entorno. Esto sugiere que, en los municipios analizados, y posiblemente en gran parte del territorio, existe una confrontación entre el liderazgo heroico y el liderazgo relacional.

Gráfica 1. Indicador de liderazgo general y real



Fuente: encuesta FIP (2022 – 2023). Base total: 24.488. Base líderes: 4.809.

En términos generales, estos indicadores son similares en las regiones analizadas, con la excepción de los Montes de María, donde el indicador de liderazgo efectivo es solo del 5%, significativamente más bajo que en el resto de las regiones. En cuanto a los municipios estudiados, se pueden distinguir cinco grupos. El primero incluye a Briceño y Jambaló, que presentan altos niveles de liderazgo efectivo, con un 34% y un 49% respectivamente, reflejando un involucramiento activo de los encuestados en las organizaciones. En contraste, hay un conjunto de municipios con niveles de liderazgo por debajo del 5%, donde la pertenencia y participación son minoritarias. Estos municipios se encuentran principalmente en la región de Montes de María, aunque también incluyen localidades de Nariño, Cauca y Bajo Cauca, como Tarazá.

Es fundamental comprender mejor estas diferencias regionales, ya que los datos de los municipios agrupados por región no siempre son consistentes. Cada municipio tiene una historia particular y una experiencia de violencia única, y en muchos casos, las fronteras geográficas fragmentan lo que podría parecer un territorio unificado, tanto física como humanamente.

Como se ha mencionado, las ideas sobre el liderazgo no solo se relacionan con la capacidad de dirección de quienes se autoidentifican como líderes. De hecho, tres de cada diez encuestados afirmaron formar parte de los cuadros directivos, mientras que siete de cada diez se consideraron simplemente afiliados. Los líderes también se encuentran entre



aquellos que tienen el rango de afiliados, y en general, la mayoría mantiene contacto con grupos de trabajo.

Los grupos de trabajo están compuestos principalmente por miembros de las propias organizaciones. Es decir, los líderes encuestados tienden a colaborar con representantes de sus propias entidades. Los líderes vinculados a los consejos comunitarios presentan los indicadores más bajos de participación, incluso por debajo de los líderes espirituales. Trabajamos mayoritariamente entre nosotros mismos y de manera esporádica con otros. Casi todas las interacciones se realizan con las organizaciones y las Juntas de Acción Comunal, que constituyen la principal organización comunitaria del país y concentran la mayor cantidad de líderes.

Tabla 1. Indicador de liderazgo general y real

Pertenencia a	Consejo Comunitario	Iglesias o Asociaciones religiosas	Juntas de Acción Comunal	Resguardos Indígenas
Grupo de Trabajo con	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Consejo Comunitario	63%	0%	1%	2%
Iglesias o Asociaciones Religiosas	3%	73%	3%	4%
Juntas de acción comunal	14%	14%	85%	14%
Resguardo indígena	3%	2%	7%	80%
Base encuestados	229	239	1653	340
Base menciones	203	255	1666	349

En resumen, respecto a la pertenencia, existe una división en el liderazgo: por un lado, una parte de la sociedad de líderes parece enfocarse en defender intereses individuales, mientras que la otra se orienta hacia la defensa de intereses colectivos. No obstante, esta afirmación debe ser matizada, ya que estar vinculado a una organización no implica necesariamente la defensa de un interés colectivo. Un análisis cualitativo de las organizaciones muestra su heterogeneidad, y en muchos casos, evidencia la defensa de intereses individuales.

Organizaciones con vocación política y misión social, dedicadas a la búsqueda de recursos en un ambiente competido

Las organizaciones en las que se agrupan quienes se declaran líderes en los municipios son, en su mayoría, de carácter político, como las Juntas de Acción Comunal, los Consejos Comunitarios y los Resguardos Indígenas. Les siguen en importancia las organizaciones de índole religiosa, y finalmente, en un rol minoritario, aquellas que se conforman en torno a intereses sociales o económicos.



Gráfica 2. Porcentaje de líderes que pertenecen a las organizaciones



Fuente: encuesta FIP (2022 – 2023). Base total: 24.488. Base líderes: 4.809.

Al explorar la misión de las organizaciones, se descubrió que los líderes suelen identificarlas más con el desarrollo social que con el político. La principal función que se les asigna es de índole social (72%), mientras que el componente político representa solo un 9%. Esto sugiere cierto recelo a manifestar abiertamente la vocación política de las organizaciones, lo cual es coherente, dado que muchos de los conflictos en las comunidades están vinculados a problemas políticos y a la deslegitimación de esta actividad.

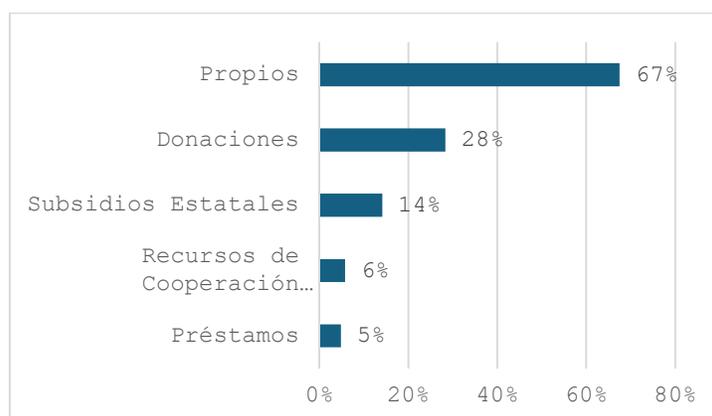
Sin embargo, hay dos rupturas importantes. La primera es que, aunque las organizaciones de carácter político son mayormente reconocidas, se les asigna una función social. La segunda es que gran parte de las actividades de estas organizaciones se concentra en su propia supervivencia. Un 35% de los líderes considera que sus principales tareas son la consecución de recursos, seguida por las actividades de comunicación (34%). Además, las actividades lúdicas, culturales y deportivas ocupan un lugar destacado, siendo las más comunes, seguidas por la búsqueda de recursos y la comunicación.

Por otro lado, el 67% de los líderes sostiene que sus organizaciones subsisten gracias a sus propios recursos, mientras que un 28% menciona las donaciones como fuente de financiamiento. A pesar de esto, un 14% reconoce los subsidios estatales como un mecanismo de sostenimiento. Estos subsidios se distribuyen mayoritariamente entre las Juntas de Acción Comunal (40%), los Resguardos Indígenas (35%) y los Consejos Comunitarios (16%). En cuanto a los recursos de cooperación internacional, la distribución es más equilibrada entre los Resguardos (25%) y los Consejos Comunitarios (21%).

Es importante destacar que, dado que la búsqueda de recursos es una de las principales actividades que desarrollan estas organizaciones, la competencia por ellos es alta, lo que genera enfrentamientos entre organizaciones y entre los propios líderes, convirtiéndose en uno de los principales factores de conflicto en las comunidades



Gráfica 3. Porcentaje de líderes que pertenecen a las organizaciones



Fuente: encuesta FIP (2022 – 2023). Base total: 24.488. Base líderes: 4.809.

Las principales capacitaciones recibidas o desarrolladas en las organizaciones estuvieron enfocadas en el liderazgo (40%), seguidas por las relacionadas con la promoción de los derechos humanos (25%). Sin embargo, la formación de líderes se destaca como una constante en la oferta formativa que reciben las organizaciones, siendo la más prominente entre todas las opciones disponibles.

Los líderes valoran mejor que las comunidades la representación de los intereses que realizan las organizaciones

Existe una diferencia significativa entre las percepciones de los líderes y aquellos que no se reconocen como tales en relación con la valoración de la representación de intereses. En términos generales, el 75% de los líderes valora positivamente la representación de intereses dentro de las organizaciones, mientras que solo el 32% de los no líderes comparte esa opinión.

Respecto a la consideración de sus opiniones, se observa una relación inversa: el 74% de los líderes cree que sus puntos de vista son tomados en cuenta en el desarrollo de la organización, mientras que los no líderes perciben que sus opiniones son ignoradas por las mismas.

Los riesgos que enfrentan los líderes comunitarios

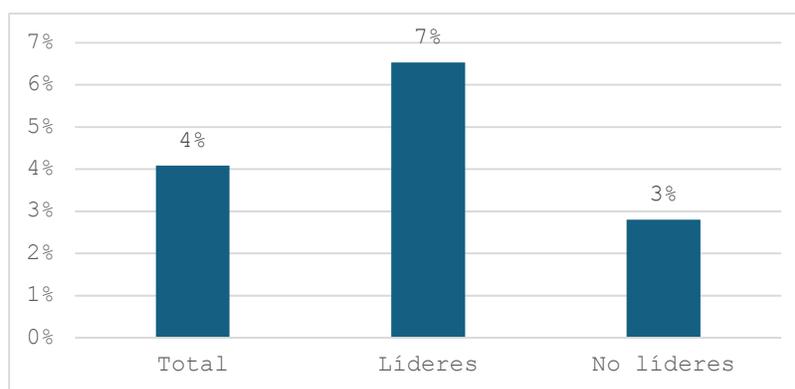
De acuerdo con los datos del Pulso a Líderes Territoriales, se evidencia que dos de cada diez líderes han sido amenazados de manera recurrente. Las principales causas de estas amenazas están relacionadas con su participación en la defensa de los intereses de la comunidad (38%) y la manifestación pública de sus opiniones (19%). Estos factores están estrechamente vinculados con los principales riesgos que enfrentan en el desarrollo de sus



actividades diarias, como su participación en organizaciones y su filiación o pensamiento político.

Asimismo, en la Encuesta de Gobernanza, el 20% de la población encuestada se identificó como líder social, de los cuales el 7% declaró haber sido víctima de algún delito en el último año, en comparación con el 3% de la población general. La mayoría de estos líderes reportaron haber sido víctimas de amenazas (31%).

Gráfica 4. Victimización total, victimización de personas que se reconocen como líderes y victimización de personas que no se reconocen como líderes



Fuente: encuesta FIP (2022 – 2023). Base total: 24.488. Base líderes: 4.809. Víctimas totales: 999. Víctimas líderes:314. Víctimas no líderes: 685

Ello indica que existe una mayor probabilidad de victimización sobre los líderes, frente a lo cual, la FIP en repetidas ocasiones, ha insistido en la importancia de contar con políticas y acciones concretas que permitan entender la naturaleza de estas amenazas y de esta forma contar con mecanismos de prevención y atención, más allá de los procedimientos clásicos de protección.

Lastimosamente, algunas voces han puesto énfasis sobre la responsabilidad de los grupos criminales en estos casos de amenazas, pero hay otros factores que deben tenerse en cuenta, como los propios conflictos entre las comunidades y con otros actores, y frente a los cuales, los mecanismos propios de la ciudadanía o del Estado, son deficientes para resolverlos.

Frente a ello, el *Pulso* ha establecido afectaciones en los procesos electorales³ o problemas ambientales⁴, donde las administraciones municipales, los partidos políticos y las propias comunidades son responsables de esto. De otro lado, los líderes que participaron en las encuestas, tienen una percepción mayor del conflicto que el resto de la ciudadanía (alrededor del +5%), ello reitera su exposición a los principales conflictos. Además,

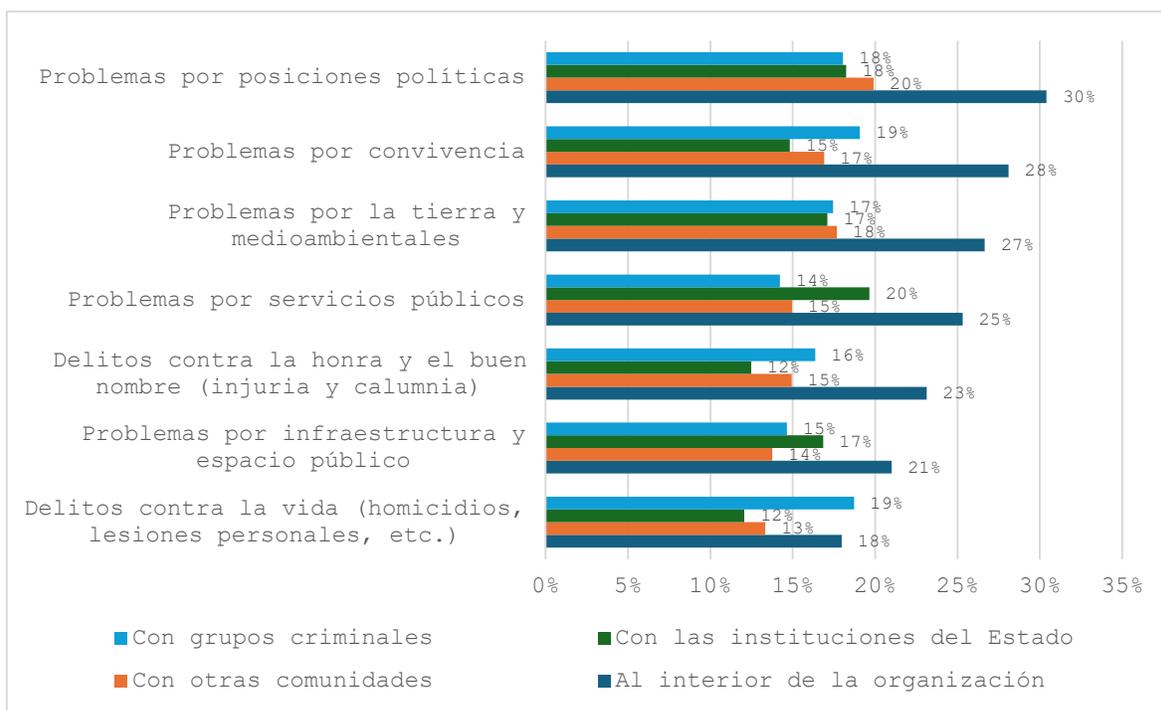
³ Ver, <https://ideaspaz.org/publicaciones/especial/2023-10/como-viven-los-lideres-sociales-las-campanas-electorales-en-sus-regiones>

⁴ Ver, <https://ideaspaz.org/publicaciones/especial/2024-02/los-conflictos-ambientales-segun-los-lideres-sociales>



demuestra que el mayor porcentaje de las problemáticas se da al interior de las propias comunidades. De nuevo, se demuestra que las conflictividades están asociadas a posiciones políticas, problemas por convivencia y medioambientales. Ello no subestima el poder disruptivo y de intimidación que ejercen los grupos criminales, por ejemplo, frente a delitos como homicidios, pero limitar las problemáticas a ellos, reduce la posibilidad de buscar y accionar otras medidas que permitan mejores comprensiones de la realidad y su subsiguiente solución.

Gráfica 5. Percepción de líderes sobre la frecuencia en que se presentan conflictos y delitos en torno a sus organizaciones



Fuente: encuesta FIP (2022 – 2023). Base líderes: 4.809

*Los porcentajes corresponden a la suma de las opciones de respuesta *frecuente* y *muy frecuente*

Hasta dónde pueden llegar los líderes comunitarios frente a los conflictos

Frente a los conflictos que se presentan en diferentes zonas del país, la FIP ha propuesto una hipótesis sobre la gobernanza que caracteriza la cotidianidad de las y los colombianos. En este ejercicio de gobernanza, es importante reconocer los diferentes actores que hacen parte de la regulación u ordenamiento de los lugares, pero también, entender su rol y limitaciones. Frente a la acción de los líderes comunitarios, es importante ser conscientes de las limitaciones que tiene para enfrentar conflictos o hechos de violencia.

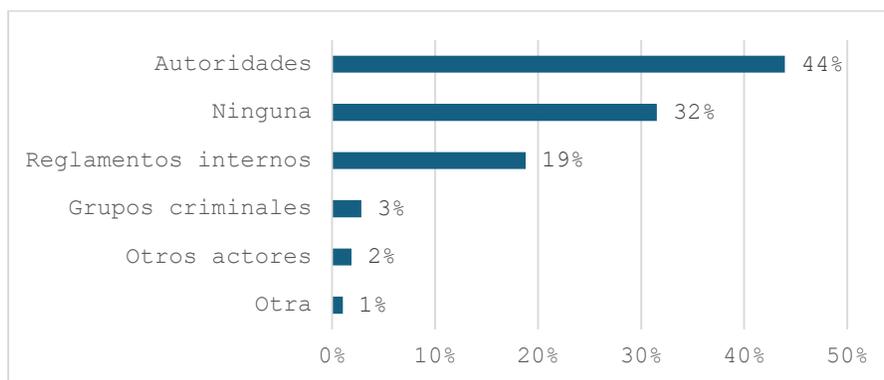
Las investigaciones permiten identificar la capacidad de respuesta de las organizaciones y sus líderes frente a una serie de conflictos, delitos y hechos traumáticos, la forma en que actúan y se adaptan (acción o parálisis), y los recursos con los que cuentan para que sus



acciones sean sostenibles en el tiempo, de manera que puedan ser utilizadas frente a nuevos sucesos de crimen y violencia.

La Encuesta de Gobernanza reveló que las acciones tomadas por las comunidades ante los conflictos y delitos que enfrentan se concentran principalmente en acudir a las autoridades (44%) o en no hacer nada (32%). Esto evidencia los bajos niveles de capacidad colectiva para abordar estos problemas de manera autónoma. Solo en el 19% de los casos se recurre a mecanismos establecidos dentro de las propias organizaciones para gestionar los conflictos.

Gráfica 6. Acciones tomadas por líderes y sus organizaciones frente a conflictos que se presentan en sus comunidades



Fuente: encuesta FIP (2022 – 2023). Base total: 24.488. Base líderes: 4.809

Si bien los líderes comunitarios tienen ciertos niveles de resiliencia, esta puede perder sostenibilidad en la medida en que la institucionalidad del Estado no sea efectiva. Es decir que el éxito de la resiliencia depende, directamente, de la capacidad y respuesta institucional, del aumento de su interacción con la ciudadanía y de la efectividad en la solución de los problemas.

Además, frente a hechos de conflicto y delito, la población no cuenta con mecanismos propios para enfrentarlos. En ocasiones se confunde las capacidades de contención y superación de los eventos traumáticos, con la capacidad para enfrentar dichos eventos. Responsabilizar a las poblaciones de la solución de hechos delictivos, ha demostrado que aumenta su vulnerabilidad y el riesgo de ser estigmatizadas o revictimizadas. Ello se traduce en una instrumentalización de la población en beneficio de resultados institucionales y, que, por el contrario, no garantiza la seguridad ni reduce la violencia.

El papel del liderazgo comunitario en el ejercicio de gobernanza

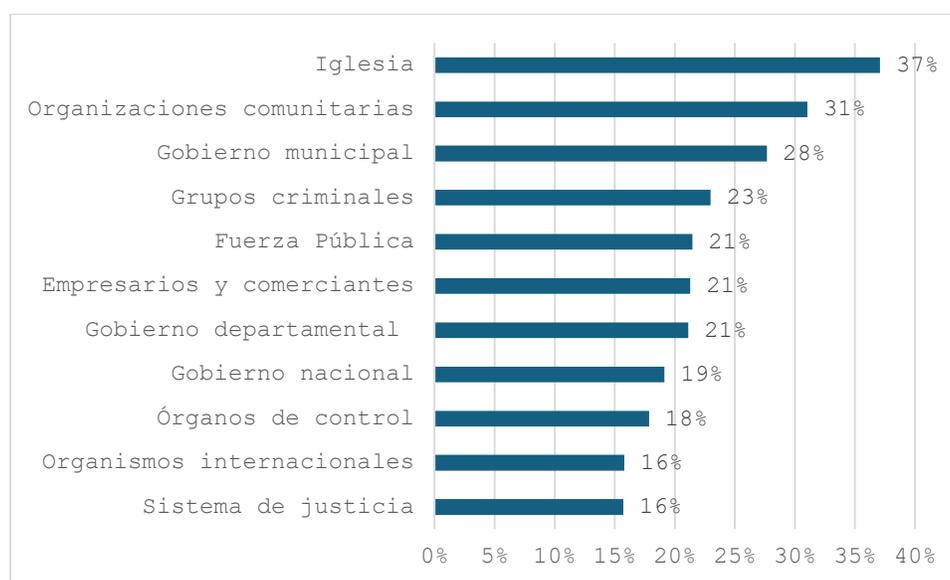
Si bien los liderazgos tienen limitaciones en su accionar frente a los conflictos y la violencia, estos cuentan con un nivel alto de legitimidad y son, en las zonas rurales del país, un motor de acción y de puente entre la ciudadanía rural y otros actores. Las organizaciones sociales, los gobiernos municipales y la iglesia, son reconocidos como actores con mucha influencia



en la cotidianidad de las personas. Esta percepción debe ser utilizada en ejercicios de gobernanza democrática entre el sector privado, social y comunitario, liderados por la institucionalidad del Estado. Ejercicios que no solo pongan en el debate los problemas de la ciudadanía si no que pasen a la acción en términos de solucionar los problemas.

Si bien estos actores son determinantes, para la ciudadanía la confianza está relacionada directamente con la solución de los problemas. A corto plazo, pueden sentir confianza por entidades de fácil acceso y buena atención, pero para que esta se mantenga, es necesario que los actores, según su competencia, brinden respuestas efectivas a los problemas de la ciudadanía. Ello contribuirá a la legitimidad del Estado colombiano y de los ejercicios de gobernanza.

Gráfica 7. Percepción sobre la influencia de diferentes actores en la vida cotidiana de las personas en 35 municipios



Fuente: encuesta FIP (2022 – 2023). Base total: 24.488

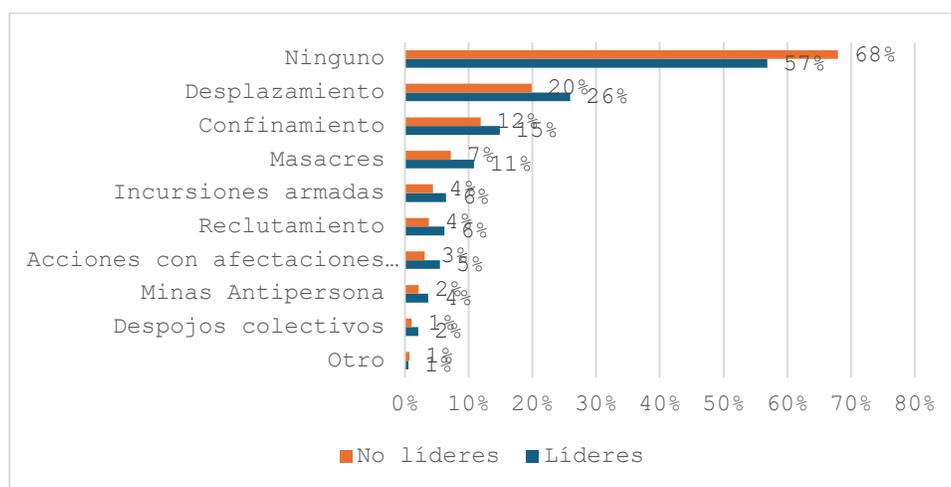
En este panorama sobre la legitimidad, es importante mencionar un elemento que pone en riesgo la gobernanza y que ha estimulado la fragmentación y la desconfianza de la ciudadanía en Colombia. Los procesos de estigmatización de diferentes poblaciones y regiones. Un ejemplo de ello, tiene que ver con que los hechos traumáticos relacionados con el conflicto armado y la violencia que, irrumpen en la cotidianidad de los municipios, generando zozobra, miedo y cimentando, en algunos casos, estigmas sobre la población victimizada.



A pesar de los esfuerzos, algunos hechos de violencia socaban la tranquilidad de la ciudadanía y promueven su estigmatización

En los 35 municipios encuestados, cuatro de cada 10 líderes, y tres de cada 10 no líderes, consideran que su municipio ha sido escenario de algún hecho traumático, en los últimos cinco años⁵. Además de las víctimas que pudo dejar el hecho, existen consecuencias que afectan a mediano o largo plazo a la población.

Gráfica 8. Percepción de líderes y no líderes sobre ocurrencia de eventos de conflicto en los últimos cinco años en su municipio



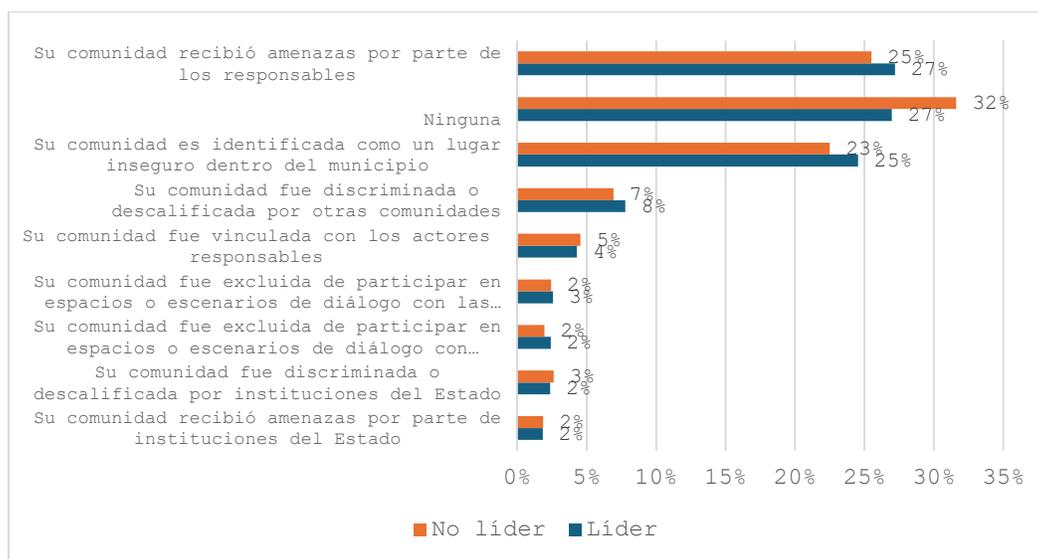
Fuente: encuesta FIP (2022 – 2023). Base total: 24.488. Base líderes: 4.809

Si bien, la mayor parte de los líderes encuestados refirió haber recibido amenazas por parte de los responsables de los eventos (27%), es importante resaltar que los indicadores relacionados con el estigma establecido en torno a las comunidades no son menores. El 25% afirmó que sus comunidades se convirtieron en referentes de inseguridad y el 8% que fueron discriminadas por otras comunidades. Ello tiene impactos en las poblaciones que han sido victimizadas, pues profundiza su condición de víctimas.

⁵ Estos hechos hacen referencia a desplazamientos, incursiones armadas, confinamiento, despojos colectivos, masacres, reclutamiento u otros.



Gráfica 9. Percepción sobre las consecuencias sobre la población después de vivir un evento de conflicto



Fuente: encuesta FIP (2022 – 2023). Base total: 24.488. Base líderes: 4.809.

Además de las consecuencias sociales como la desconfianza o el miedo. El estigma impide el acceso a estas zonas y limita la comprensión de lo que allí ocurre para encontrar alternativas que mejoren las condiciones de la población. Esa percepción de inseguridad se acentúa en las zonas rurales (32%) más que en las urbanas (21%). Esa comprensión limitada de la realidad en esas zonas, ha promovido discursos políticos y sociales que refuerzan la visión del otro como enemigo, como generador de miedo e inseguridad, y de intervenciones que vulneran a la población civil⁶. Por ello, la importancia de incorporar, activamente, además de las y los líderes comunitarios, a todos los sectores que hacen parte de la gobernanza en Colombia.

4. Confianza de los líderes en las intervenciones que se realizan

La FIP ha desarrollado una estrategia innovadora enfocada en la transformación de relaciones como un componente esencial para la transformación territorial en Colombia. Esta iniciativa parte de la premisa de que, para lograr cambios sostenibles en territorios complejos, es fundamental mejorar la calidad de las relaciones entre los actores clave, tales como comunidades, autoridades locales y empresas. En este contexto, la FIP ha identificado la confianza como un elemento crucial para impulsar dichos procesos de cambio.

⁶ (Castillo, J. y Acosta, M., 2019).



El papel de la confianza en la transformación territorial

La confianza se ha convertido en el eje central de la metodología de la FIP para abordar los retos asociados a la transformación territorial. La fundación ha determinado que la confianza es clave para facilitar la cooperación y fortalecer la legitimidad institucional. En territorios donde los niveles de confianza son bajos, surgen diversos obstáculos que dificultan el desarrollo y la paz, entre ellos:

- Escasa capacidad para generar soluciones colectivas
- Deterioro de la seguridad y la convivencia
- Bajos niveles de inversión
- Dificultades para implementar políticas públicas efectivas

Estos problemas se presentan de manera más intensa en zonas rurales donde se ejecutan grandes proyectos de infraestructura o de explotación de recursos naturales. En estas áreas, las dinámicas de desconfianza se agravan debido a las tensiones históricas entre las comunidades locales, las empresas y las autoridades gubernamentales, lo que hace aún más urgente fortalecer la confianza como base para la transformación territorial.

Revelaciones importantes

Los trabajos por la FIP han revelado información clave que ayuda a comprender las dinámicas de confianza en los territorios. Según el índice de confianza, esta se sitúa, en promedio, entre 0.45 y 0.55, lo que refleja niveles moderados entre los actores involucrados. El sector empresarial tiende a mostrar mayor confianza hacia las comunidades que hacia las autoridades locales, con un promedio de 0.47, lo que sugiere que las empresas perciben a las comunidades como socios más confiables que a los gobiernos locales.

Las comunidades, por su parte, valoran la honestidad y la buena fe como los aspectos más importantes para construir confianza. No obstante, estos mismos elementos obtienen las puntuaciones más bajas en la práctica, lo que indica una brecha considerable entre las expectativas de las comunidades y la realidad percibida. Este déficit de confianza se acentúa en las zonas rurales, donde los niveles son generalmente más bajos en comparación con las áreas urbanas. Esto podría estar relacionado con una menor presencia institucional y la mayor vulnerabilidad de las comunidades rurales frente a los efectos de los grandes proyectos de desarrollo.

En este contexto, la confianza en las autoridades locales es la más baja entre los tres actores evaluados (comunidades, empresas y autoridades), lo que refleja los desafíos de gobernabilidad y legitimidad que enfrentan muchas instituciones públicas en estos territorios. Además, se ha identificado una paradoja interesante: cuanto más cerca está la operación empresarial de una comunidad, menor es la confianza que esta otorga a la empresa. Este fenómeno se observa especialmente en zonas con proyectos de alto impacto económico, como los puertos y el sector minero-energético, donde las tensiones y los impactos ambientales y sociales parecen erosionar la confianza entre las partes.

A pesar de los avances logrados, la Fundación Ideas para la Paz (FIP) ha identificado varios desafíos importantes en su labor de transformar relaciones y fortalecer la confianza en los territorios. Uno de los principales obstáculos es la superación de las dinámicas históricas



de desconfianza. En muchas comunidades, persisten prejuicios y estereotipos arraigados que dificultan la construcción de nuevas formas de relacionamiento.

Además, es crucial abordar las asimetrías de poder que existen entre los diferentes actores. Las diferencias en recursos, información y capacidades pueden generar desequilibrios en los procesos de diálogo y toma de decisiones, lo que impide la creación de un entorno equitativo. También es fundamental manejar las expectativas desde el inicio, estableciendo claramente el alcance y las limitaciones de los procesos de diálogo para evitar frustraciones y decepciones.

La transformación de relaciones y el fortalecimiento de la confianza son procesos graduales que requieren un compromiso sostenido a largo plazo. En este sentido, es esencial articular los esfuerzos de transformación territorial con las políticas y programas gubernamentales para lograr un impacto más amplio y sostenible.

La honestidad y la transparencia son elementos clave para construir relaciones de confianza; por lo tanto, el acceso a la información debe ser garantizado. Asimismo, es vital invertir en la formación y el entrenamiento de todos los actores en habilidades de diálogo, empatía y gestión de emociones, lo que contribuirá a mejorar la calidad de las interacciones.

Otro aspecto crucial es la inclusión: es imperativo asegurar la participación efectiva de grupos tradicionalmente marginados, como las mujeres y las comunidades étnicas. Finalmente, el cumplimiento de los acuerdos alcanzados en los espacios de diálogo es fundamental para mantener la credibilidad del proceso y fomentar un ambiente de confianza duradera.

5. Recomendaciones

Del anterior análisis surgen una serie de recomendaciones que se sugieren en este texto para mejorar y reflexionar sobre los liderazgos colectivos.

- Para fortalecer la capacidad organizativa de las comunidades, es esencial fomentar la creación de mecanismos internos que permitan abordar conflictos y delitos de manera autónoma. Esto facilitará una respuesta más ágil y efectiva a las problemáticas locales, empoderando a las comunidades en la gestión de sus propias realidades.
- Asimismo, es crucial facilitar el acceso a recursos y capacitación para las organizaciones comunitarias. Estas deben recibir apoyo en la gestión de recursos y en la búsqueda de financiamiento. Implementar capacitaciones centradas en estrategias de sostenibilidad y colaboración puede ayudar a reducir la competencia destructiva, promoviendo un entorno más cooperativo y solidario.
- La comunicación y la representación también requieren mejoras significativas. Es fundamental establecer canales de comunicación más efectivos entre los líderes y los miembros de las organizaciones, e incluir a aquellos que no son líderes en la toma de decisiones. Esta inclusión aumentará el sentido de pertenencia y mejorará la percepción de representatividad dentro de las comunidades.
- Es igualmente importante implementar medidas de protección para los líderes comunitarios. Desarrollar políticas y programas específicos que brinden apoyo y



protección a estos líderes, considerando los riesgos asociados a su labor, es esencial. Esto puede incluir capacitaciones sobre seguridad personal y acceso a recursos para su defensa, asegurando su integridad y capacidad de acción.

- Para mejorar la respuesta institucional, se debe promover una mayor colaboración entre los líderes comunitarios y las instituciones del Estado. Garantizar que estas instituciones ofrezcan respuestas efectivas y oportunas a las problemáticas locales contribuirá a aumentar la confianza en ellas y la efectividad de las acciones emprendidas.
- Abordar la estigmatización de las comunidades afectadas por la violencia es otra medida crucial. Desarrollar campañas de sensibilización que busquen desestigmatizar estas comunidades ayudará a promover la comprensión de sus realidades y fomentará el diálogo entre diferentes sectores de la sociedad, generando un ambiente más inclusivo y empático.
- Además, es fundamental incluir a todos los actores en los procesos de gobernanza. Crear espacios inclusivos que integren a líderes comunitarios, organizaciones sociales y otros actores relevantes permitirá un diálogo constructivo y la acción conjunta para resolver los problemas que afectan a las comunidades, garantizando que todas las voces sean escuchadas.
- Fomentar la confianza entre comunidades, autoridades locales y empresas es esencial para el desarrollo territorial. Implementar iniciativas que faciliten espacios de diálogo y colaboración fortalecerá las relaciones y promoverá un ambiente de cooperación mutua.
- También es necesario abordar la desconfianza estructural, especialmente en zonas rurales. Desarrollar programas específicos que mitiguen los efectos de la desconfianza y se enfoquen en la creación de soluciones colectivas y en la mejora de la seguridad y convivencia es clave para transformar la dinámica social en estas áreas.
- Promover la equidad en la percepción de confianza entre las comunidades y las autoridades locales es fundamental. Facilitar mecanismos que aborden las tensiones existentes y promuevan la transparencia y la rendición de cuentas contribuirá a mejorar la confianza y la colaboración entre estos actores.
- Finalmente, es importante superar prejuicios y asimetrías de poder mediante procesos de sensibilización y capacitación. Estos esfuerzos ayudarán a desafiar estereotipos y promover el entendimiento mutuo entre diferentes actores, creando un entorno de diálogo equitativo. Asimismo, establecer programas de formación en habilidades de diálogo, empatía y gestión de emociones garantizará un compromiso sostenido a largo plazo en la transformación de relaciones, esencial para el desarrollo de comunidades más cohesivas y resilientes.