

No. 23 | ISSN 2744-8908 | Septiembre del 2026

Estudios de caso en asuntos públicos

Del liderazgo individual al liderazgo colectivo:
Caso de estudio del colectivo ciudadano Yumbeño
- Valle del Cauca

Luisa Ramírez, Camilo Recio
y Nathalie Méndez

Serie Estudios de caso en asuntos públicos 2026¹

Edición No. 23

ISSN 2215-7816 (En línea)

Edición digital

Septiembre 2026

© 2026 Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Carrera 1 No. 19 -27, Bloque Aulas

Bogotá, D.C., Colombia

Teléfono: 3394949, ext. 2073

publicaciones@uniandes.edu.co

<http://gobierno.uniandes.edu.co>

Autores

Luisa Ramírez, Camilo Recio y Nathalie Méndez

Director de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Ramiro Guerrero Carvajal

Coordinación editorial, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

María Alejandra Rojas Forero

Dirección de Investigaciones, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Camilo Ignacio González

Diagramación de cubierta, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Miguel Ángel Campos Guaqueta

El contenido de la presente publicación se encuentra protegido por las normas internacionales y nacionales vigentes sobre propiedad intelectual, por tanto su utilización, reproducción, comunicación pública, transformación, distribución, alquiler, préstamo público e importación, total o parcial, en todo o en parte, en formato impreso, digital o en cualquier formato conocido o por conocer, se encuentran prohibidos, y solo serán lícitos en la medida en que cuente con la autorización previa y expresa por escrito del autor o titular. Las limitaciones y excepciones al Derecho de Autor solo serán aplicables en la medida en se den dentro de los denominados Usos Honrados (Fair Use); estén previa y expresamente establecidas; no causen un grave e injustificado perjuicio a los intereses legítimos del autor o titular; y no atenten contra la normal explotación de la obra.

¹ Esta serie busca brindar insumos para la educación, formación y entrenamiento en temas de asuntos públicos. Los casos buscan identificar y analizar experiencias de la práctica de lo público, así como explorar problemas de organizaciones y actores para recoger lecciones y documentar procesos de cambio y aprendizaje en gestión y políticas públicas. Busca fortalecer el diálogo entre la comunidad académica y los sectores encargados del diseño, la implementación, la evaluación de políticas públicas y la gestión de lo público.

Del liderazgo individual al liderazgo colectivo:

Caso de estudio del colectivo ciudadano Yumbo - Valle del Cauca

Por Luisa Ramírez², Camilo Recio³ y Nathalie Méndez⁴

Resumen

El estudio analiza la experiencia del Colectivo Ciudadano Yumbo (CCY) como un caso de aprendizaje sobre liderazgo colectivo en el contexto colombiano. La investigación se realizó de octubre de 2024 a junio de 2025 aplicando una metodología cualitativa que incluyó entrevistas semiestructuradas a 16 actores clave del proceso y una revisión documental de los programas y diagnósticos impulsados por la Alianza Empresarial de Yumbo y demás socios implementadores.

El estudio identifica que el liderazgo colectivo se caracteriza por la acción conjunta que trasciende la figura del líder visible y se orienta a la consecución de propósitos comunes. Asimismo, reconoce la presencia de este tipo de liderazgo en el Colectivo Ciudadano Yumbo, al configurarse como un espacio de encuentro y diálogo multiactor, basado en la confianza, la corresponsabilidad y una visión compartida de desarrollo territorial.

Los hallazgos confirman que la generación de confianza, la comunicación efectiva, los propósitos compartidos y las competencias de los líderes individuales son factores clave para el surgimiento y sostenibilidad del liderazgo colectivo. También resalta la importancia de los procesos territoriales previos, las victorias tempranas y la articulación entre sectores, junto con el acompañamiento técnico y financiero basado en la flexibilidad y autonomía a este tipo de procesos. Entre los principales desafíos y limitantes al liderazgo colectivo se identifican la falta de tiempo y recursos de los liderazgos, la visión de la diversidad como fuente de riqueza y no de amenaza, la gestión del conflicto, y la necesidad de fortalecer la autonomía y sostenibilidad de los procesos colectivos. En el caso particular de Yumbo, se advierte el riesgo de politización del accionar colectivo.

El estudio finaliza con recomendaciones dirigidas tanto al Colectivo como a las organizaciones que lo acompañan: fortalecer la autonomía y la gobernanza estratégica, mejorar la comunicación interna y externa, gestionar los conflictos de manera constructiva, consolidar alianzas intersectoriales y cuidar el bienestar de los líderes. Para quienes inician procesos similares, se sugiere identificar los habilitadores contextuales, anticipar las barreras o limitantes y apostar de forma paciente por el poder transformador de la acción colectiva duradera.

El caso evidencia que el liderazgo colectivo no sólo transforma las dinámicas organizativas, sino que constituye una vía para reconstruir la confianza social e institucional, fomentar la corresponsabilidad y promover la acción pública colaborativa.

Palabras clave: liderazgo colectivo, competencias, barreras y facilitadores, Yumbo.

² Investigadora en liderazgo Público. Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes. Correo electrónico: lf.ramirez13@uniandes.edu.co

³ Coordinador de Liderazgo Público en Fundación Corona. Correo electrónico: crecio@fcorona.org

⁴ Profesora Asociada. Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes. Correo electrónico: n.mendez52@uniandes.edu.co

From individual leadership to collective leadership

Case study of the citizen collective Yumbeño- Valle del Cauca

Luisa Ramírez⁵, Camilo Recio⁶, Nathalie Méndez⁷

Abstract

The study analyses the experience of the Colectivo Ciudadano Yumbeño (CCY) as a learning case on collective leadership in the Colombian context. The research was carried out from October 2024 to June 2025 applying a qualitative methodology that included semi-structured interviews with 16 key actors involved in the process and a documentary review of the programs and assessments promoted by the Yumbo Business Alliance and other implementing partners.

The study identifies that collective leadership is characterized by joint action that goes beyond the figure of a visible leader and is oriented toward the achievement of shared goals. It likewise recognizes the presence of this type of leadership in the Colectivo Ciudadano Yumbeño, as it is configured as a multi-actor space for encounter and dialogue, grounded in trust, co-responsibility, and a shared vision of territorial development.

Furthermore, it confirms that trust-building, effective communication, shared purposes, and the competencies of individual leaders are key factors for the emergence and sustainability of collective leadership. It also highlights the importance of prior territorial processes, early wins, and cross-sectoral articulation, together with technical and financial support for this type of initiative. Among the main challenges and constraints to collective leadership, the study identifies the lack of time and resources, the management of diversity and conflict, and the need to strengthen the autonomy and sustainability of collective processes. In Yumbo's specific case, the study notes the risk of politicization of collective action.

The study concludes with recommendations addressed both to the Colectivo and to the organizations supporting it: strengthening autonomy and strategic governance, improving internal and external communication, managing conflicts constructively, consolidating intersectoral alliances, and safeguarding leaders' well-being. For those initiating similar processes, it suggests identifying contextual enablers, anticipating barriers or constraints, and leveraging the transformative potential of collective action.

Key Words: collective leadership, competencies, barriers and facilitators, Yumbo.

⁵ Public Leadership Researcher, Alberto Lleras Camargo School of Government, Universidad de los Andes. Email: lf.ramirez13@uniandes.edu.co

⁶ Public Leadership Coordinator, Fundación Corona. Email: crecio@fcorona.org

⁷ Associate Professor, Alberto Lleras Camargo School of Government, Universidad de los Andes. Email: n.mendez52@uniandes.edu.co

Tabla de contenido

1. Introducción	4
1.1. Agradecimientos	5
2. Marco conceptual	6
3. Metodología.....	10
4. Contexto de Yumbo.....	12
4.1. Contexto socioeconómico de Yumbo	13
4.2. Percepción ciudadana de Yumbo	16
5. Antecedentes del Colectivo Ciudadano de Yumbo	18
5.1. Alianza Empresarial de Yumbo	19
5.2. Programa Participa + Yumbo en alianza con Fundación Corona.....	20
5.3. Surgimiento del Colectivo Ciudadano Yumbeño.....	23
5.4. Caracterización inicial del Colectivo Ciudadano de Yumbo (CCY).....	25
5.5. ¿Por qué el Colectivo Ciudadano Yumbeño es importante para entender el liderazgo colectivo?	29
6. Análisis del Colectivo Ciudadano.....	29
6.1. ¿Qué es liderazgo colectivo para el CCY?	30
6.2. ¿Qué es el Colectivo Ciudadano Yumbeño?	32
6.3. ¿Cómo surgió el colectivo ciudadano?.....	36
6.4. ¿Cómo funciona el colectivo ciudadano?.....	37
6.5. ¿Cómo el CCY reconoce su propio ejercicio de liderazgo?.....	40
6.6. Percepción de la Alianza Empresarial de Yumbo	41
6.7. Habilitantes y facilitadores al liderazgo colectivo	42
6.8. Desafíos y limitantes al liderazgo colectivo.....	54
6.9. Logros del Colectivo Ciudadano Yumbeño	68
6.10. Lecciones aprendidas del Colectivo Ciudadano Yumbeño	76
6.11. Aspectos por mejorar del Colectivo Ciudadano.....	81
6.12. Competencias importantes para el liderazgo colectivo	85
7. Conclusiones y recomendaciones.....	88
7.1. Recomendaciones.....	91
8. Referencias	92

1. Introducción

Creemos que el liderazgo debe dejarse de asociar con individuos dueños de todas las victorias y responsables de todas las derrotas; la importancia del liderazgo está en el proceso y su valor más grande en el trabajo colectivo que invita a la confianza, corresponsabilidad y colaboración.

Escuela de Gobierno y Fundación
Corona

La Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes⁸ y Fundación Corona⁹ se aliaron en el año 2021 con el objetivo de fortalecer el entendimiento teórico y práctico del liderazgo público en Colombia. A lo largo de este camino, ambas organizaciones han reconocido la importancia de visibilizar e impulsar los liderazgos territoriales, así como la necesidad urgente de trascender del modelo tradicional de liderazgo centrado en el individuo, para avanzar hacia nuevas narrativas de liderazgo orientadas al proceso colectivo.

En el marco de esta alianza, se han desarrollado procesos investigativos que articulan la revisión teórica con la sistematización de experiencias prácticas en territorio, especialmente a través de estudios de caso. Esta apuesta ha permitido avanzar en una comprensión más profunda del liderazgo colectivo, no solo como una práctica organizativa, sino como un motor para el diálogo, la colaboración comunitaria y la transformación territorial. Ahora bien, explorando los procesos sociales que acompaña Fundación Corona y sus aliados estratégicos se priorizó el caso del Colectivo Ciudadano Yumbeño (CCY), en el Valle del Cauca, Colombia, como una experiencia enriquecedora, cuyos aprendizajes pueden orientar y fortalecer iniciativas de liderazgo colectivo desde un enfoque comunitario.

Este documento presenta la investigación realizada durante los años 2024 y 2025 en el municipio de Yumbo centrada en analizar la práctica del liderazgo colectivo a través del Colectivo Ciudadano Yumbeño. El estudio logra identificar elementos habilitantes, características esenciales, aspectos limitantes, competencias requeridas, beneficios y desafíos asociados al surgimiento y ejercicio del liderazgo colectivo, teniendo en cuenta la comparación con los modelos tradicionales de liderazgo centrado en el individuo. La investigación recurrió a una metodología cualitativa que incluyó la realización de entrevistas semiestructuradas a múltiples actores vinculados con el CCY y

⁸ La Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes tiene como objetivo consolidar agentes de cambio en la sociedad, centrados en el liderazgo público, el estudio del ciclo de las políticas públicas y la gestión pública. La Escuela articula el estudio del liderazgo público con la creación de espacios para el debate de los grandes temas locales, nacionales y regionales, guiada por el interés de proponer soluciones democráticas, interdisciplinarias, técnicas y humanas a los problemas sociales, económicos y políticos.

⁹ Fundación Corona es una fundación familiar que trabaja hace más de 60 años para contribuir a reducir la brecha de inequidad en Colombia. Junto con sus aliados impulsa soluciones y bienes públicos que activan el sistema de oportunidades educativas, laborales, de libre elección e incidencia para las y los jóvenes, a partir de agendas compartidas, fortalecimiento de capacidades y liderazgos corresponsables. Desde esta visión sistémica, Fundación Corona busca que más actores se articulen, que se superen las barreras que hoy limitan el acceso y la participación juvenil con respuestas pertinentes, suficientes, aprovechables y equitativas.

complementariamente la revisión de fuentes documentales del proceso previo a la consolidación del CCY y de la conformación del Colectivo Ciudadano.

Este estudio de caso representa una nueva apuesta por construir procesos que integren las diversas voces de líderes territoriales y las múltiples agendas ciudadanas, un escenario para contar nuevas historias de cooperación y colaboración. El hablar de la experiencia del colectivo Yumbeño es la oportunidad de mirar el liderazgo colectivo como un elemento esencial para superar escenarios de polarización, competencia, desconfianza y baja cooperación social e institucional. Esta investigación es una invitación para pensarnos una Colombia más unida que se enriquezca de la diversidad y que encuentre el poder de cambio en el accionar colectivo de sus ciudadanos.

1.1. Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos al Colectivo Ciudadano Yumbeño por compartir sus experiencias y aprendizajes en cuanto al liderazgo colectivo. Reconocemos el trabajo que desarrollan, el esfuerzo y sacrificio de muchos por su territorio, sus luchas, sus victorias y sobre todo la decisión personal y colectiva de compartir sus talentos y recursos para construir un proyecto común llamado Yumbo. Gracias a los líderes y lideresas del Colectivo Ciudadano y a todos los liderazgos territoriales en Colombia que con pasión, paciencia y perseverancia trascienden los intereses individuales u organizaciones y le apuestan a construir una agenda colectiva que tenga en el centro el bienestar ciudadano. Sus historias abren el camino a nuevas historias que puedan materializar el sueño de un país más unido y en paz, donde el diálogo en la diversidad nos permita enriquecernos y donde liderar no nos cueste la vida.

Extendemos los agradecimientos a la Alianza empresarial de Yumbo¹⁰ y especialmente a la Fundación Smurfit Westrock quien ha impulsado la consolidación del Colectivo ciudadano y nos ha permitido conocer este proceso. Asimismo, agradecemos a TerritoriA Colombia como aliado estratégico, quien con su filosofía basada en la filantropía comunitaria y su metodología ha acompañado la conformación del Colectivo Ciudadano. Reconocemos su trabajo incansable por apoyar los procesos sociales y comunitarios y animamos a más organizaciones para articular esfuerzos que permitan fortalecer las capacidades locales.

Agradecimiento especial a quienes participaron del estudio y autorizaron ser nombrados y reconocidos en el documento. A continuación, sus nombres y roles en el momento de realizar el estudio.

- Valentina Cardona, Coordinadora de la Alianza Empresarial de Yumbo (Fundación Smurfit Westrock Colombia)
- Karen Muñoz, Integrante del Colectivo Ciudadano
- Jannethe Tazama, Integrante del Colectivo Ciudadano
- Niria Ramírez, Integrante del Colectivo Ciudadano
- Manuela Giraldo, Integrante del equipo de Fundación Corona

¹⁰ Articulación de las Fundaciones Smurfit Westrock, Celsia, Propal y la empresa Argos, para sumar recursos financieros y técnicos que promuevan el desarrollo territorial de Yumbo.

- Jean Carlo Baguero, Integrante del Colectivo Ciudadano
- Felipe Bogotá, Director Ejecutivo de TerritoriA
- Paula Jaime, Coordinadora de Aprendizaje y Acompañamiento de TerritoriA
- Camilo Vargas, Integrante del Colectivo Ciudadano
- Marco Fidel Suarez, Integrante del Colectivo Ciudadano
- Didier Serna, Líder de Planeación, Seguimiento y Aprendizaje de Fundación Smurfit Westrock Colombia
- Daniel Aguirre, Gestor Social de Fundación Smurfit Westrock Colombia
- Julián Pachajoa, Integrante del Colectivo Ciudadano
- Dervinson Puentes, Integrante del Colectivo Ciudadano
- Nelson Achicanoy, Integrante del Colectivo Ciudadano

2. Marco conceptual

El propósito de este documento es aterrizar y contrastar la literatura con una experiencia práctica y concreta de liderazgo colectivo en el contexto colombiano: el Colectivo Ciudadano Yumbeño. Esperamos identificar convergencias y nuevas perspectivas que puedan dar cuenta de la práctica de liderazgo colectivo en nuestro país y la región.

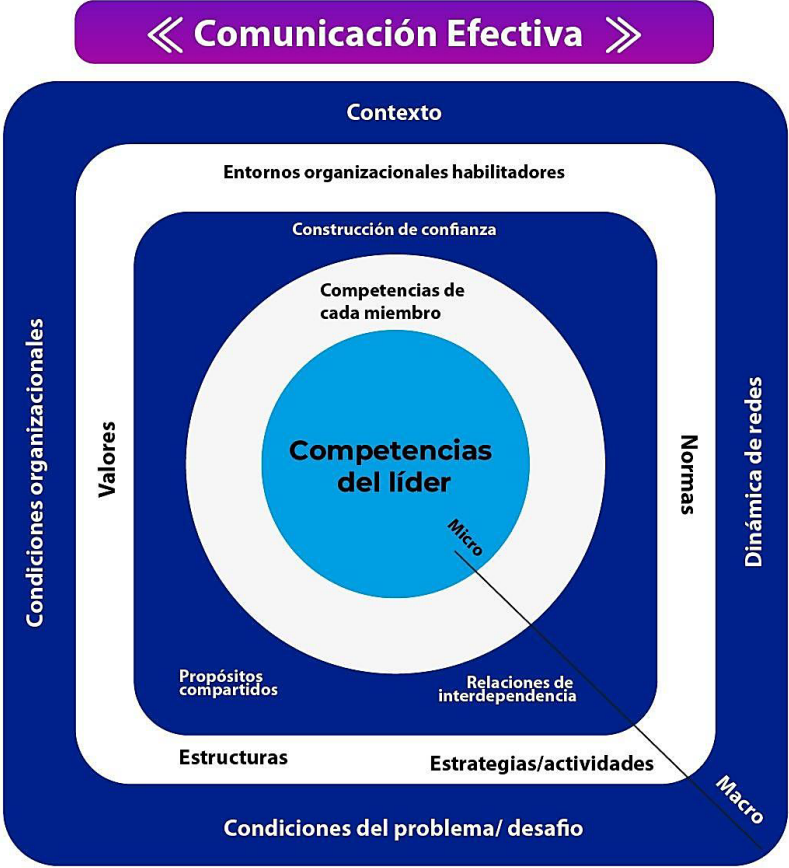
Desde una aproximación teórica entendemos el liderazgo como la práctica de movilizar personas para que afronten desafíos difíciles y alcancen objetivos comunes (Heifetz et al., 2012). Esta práctica puede ser ejercida de manera individual o colectiva y requerir de diversidad de competencias dependiendo del contexto en que emerge (Forero et al., 2023). Ahora bien, en los últimos años la literatura, desde diversas disciplinas, ha desarrollado aproximaciones teóricas y prácticas al concepto de liderazgo colectivo, referenciándolo como un enfoque más horizontal, orgánico y colaborativo de liderazgo, que logra superar las formas tradicionales centradas en el individuo.

Para autores como Ramírez et al. (2024), el liderazgo colectivo es:

un proceso y práctica dinámica, relacional, formal o informal, desarrollada por grupos, equipos y colectivos; orientados a movilizarse y movilizar a otros para alcanzar objetivos compartidos, solucionar problemas complejos e influir sobre su entorno. Este liderazgo emerge y se consolida a partir de la identidad, conocimientos, experiencia, interacciones, intercambios y redes sistémicas de los actores involucrados en un contexto determinado. (Ramírez et al., 2024, p. 11)

El liderazgo colectivo de acuerdo con la revisión de literatura realizada por las autoras surge y crece en contextos donde hay ciertas condiciones habilitantes a nivel personal, organizacional y contextual tales como: competencias de los líderes, confianza construida, propósitos compartidos, problemas complejos que requieren de la acción conjunta, entre otros. La ausencia de estos aspectos puede ser una barrera para la consolidación de este tipo de liderazgo.

Figura 1. Habilitantes de liderazgo colectivo



Fuente: Ramírez et al., 2024.

Para este estudio tomamos como referencia el estudio previo *Más que la suma de las partes: revisión conceptual del liderazgo colectivo* (Ramírez et al., 2024), donde a partir de la revisión sistemática de literatura se establecen unas primeras categorías de elementos esenciales, habilitantes, beneficios y desafíos del liderazgo colectivo.

Figura 2. Elementos esenciales de liderazgo colectivo



Fuente: Ramírez et al., 2024.

En cuanto a competencias se toma como referencia el Marco Integrador de competencias de liderazgo público propuesto por Forero et al. (2023). De acuerdo con este referente hay tres tipos de competencias: cognitivas, socioemocionales- relaciones (SER) e integradoras.

Figura 3. Modelo integrador de competencias de liderazgo público



Fuente: Forero et al., 2023.

A continuación, algunas definiciones importantes para tener en cuenta para la comprensión de este documento. Por competencias nos referimos a:

los conocimientos (saber), las habilidades (saber hacer), las aptitudes (poder hacer) y las actitudes (querer hacer) de una persona, y cómo las puede aplicar de manera efectiva para sí mismo y para los demás, en situaciones específicas, y en contextos determinados. (Forero et al., 2023, p. 41)

- Las competencias cognitivas abarcan la dimensión del conocimiento técnico y algunas habilidades. En ese sentido, se relacionan con el reconocimiento territorial, el pensamiento prospectivo —del futuro—, el pensamiento reflexivo, analítico y conceptual, el pensamiento sistémico, las habilidades de planeación estratégica y de logro de resultados, la apropiación tecnológica, la toma de decisiones basada en evidencia, la gestión de proyectos, la delegación y el seguimiento, la rendición de cuentas y los conocimientos en estructura del Estado, gestión pública y mecanismos de participación (Forero et al., 2023, p. 55).
- Las competencias socioemocionales y relacionales abarcan dimensiones humanas orientadas a facilitar el autorreconocimiento y la interacción efectiva con otras personas, de modo que estas son necesarias para aplicar y potencializar las habilidades y conocimientos técnicos. Se alude con ello, por ejemplo, a la empatía, la motivación, la resiliencia y la mentalidad de aprendizaje, entre otras capacidades (Forero et al., 2023, p. 55).
- Las competencias integradoras son difíciles de clasificar en una u otra dimensión, y facilitan el ejercicio del liderazgo público. En ese sentido, entre ellas se encuentran las habilidades para el trabajo en equipo (colaborativo), las habilidades para la resolución de problemas, las habilidades para la innovación y la creatividad, las habilidades de comunicación (escritas y

orales), las habilidades para la generación de redes y gestión de alianzas, la orientación ética y la vocación de servicio, y la capacidad de acción (Forero et al., 2023, p. 55).

3. Metodología

Se realizó un estudio transversal con métodos cualitativos orientado a explorar el ejercicio del liderazgo colectivo en Colombia a través de un caso de estudio concreto: el Colectivo Ciudadano Yumbo (CCY). El proceso se desarrolló en tres momentos: revisión documental, aplicación de entrevistas semiestructuradas y análisis integral. En primer lugar, con el apoyo de Fundación Corona, Fundación Smurfit Westrock y Fundación TerritoriA se recopilaron los principales documentos de antecedentes, contexto y procesos del Colectivo Ciudadano. En un segundo momento se aplicaron entrevistas semiestructuradas para profundizar en cuanto a nociones, barreras, habilitadores y beneficios del liderazgo colectivo. Finalmente se realizó un análisis integral de la información.

Procedimiento

En el mes de febrero de 2025 se inició contacto con Fundación Corona y Fundación Smurfit Westrock para la recopilación documental. Posteriormente, se definieron las primeras personas a entrevistar. Seguidamente, durante los meses de marzo a abril de 2025 se realizaron de manera virtual las entrevistas con aquellas personas focalizadas que manifestaron interés en participar, y con aquellas que posteriormente fueron referenciadas por otros entrevistados. Las entrevistas fueron grabadas en audio y video y posteriormente durante los meses de mayo a junio de 2025 fueron transcritas, codificadas y analizadas haciendo uso de la herramienta de NVivo. Finalmente, en el mes de julio de 2025 se realizó un análisis que integró la revisión documental con los resultados de las entrevistas.

A lo largo del estudio, se garantizó la confidencialidad de acuerdo con los términos del consentimiento informado. Algunos participantes autorizaron ser mencionados de manera directa en el presente estudio, por ello se encuentran sus nombres referenciados de manera directa, otros prefirieron no ser mencionados por lo que se guarda anonimidad. En todo caso, el estudio siempre protegió la voluntariedad y confidencialidad de los testimonios.

Instrumentos

Se desarrollaron tres modelos de guías de entrevista semiestructuradas. La primera, dirigida a los participantes del Colectivo Ciudadano, se centró en explorar experiencias, motivaciones y percepciones sobre el ejercicio del liderazgo colectivo. La segunda, para directivos y colaboradores de las fundaciones que apoyan el Colectivo Ciudadano (Fundación Corona, Fundación Smurfit Westrock y Fundación TerritoriA), se enfocó en entender antecedentes, resultados, desafíos y lecciones aprendidas del proceso de acompañamiento al Colectivo Ciudadano. La tercera, destinada a actores externos, buscó identificar la percepción que tiene el sector público del municipio sobre el proceso colectivo.

Muestra

Se entrevistaron 16 personas que cumplieran con las condiciones de: ser mayores de edad, tener relación directa con el Colectivo Ciudadano Yumbeño y brindar su consentimiento informado previo. Para la selección de los participantes se utilizó un muestreo intencionado, eligiendo a las personas entrevistadas en función de su rol, experiencias y relación con el colectivo. Las personas se contactaron inicialmente a través de Valentina Cardona, coordinadora de la Alianza empresarial de Yumbo, posteriormente se utilizó la técnica de “bola de nieve” o “Snowball sampling”¹¹ para referenciar nuevos participantes que eran reconocidos por sus contribuciones al Colectivo Ciudadano.

A continuación, algunas características de la muestra:

- En cuanto al género participaron 10 hombres (62,5%) y 6 mujeres (37,5%)
- En cuanto a grupos etarios participaron 10 adultos (62,5%) y 6 jóvenes (37,5%)
- En cuanto a su rol y relación con el colectivo participaron:
 - 7 miembros activos del Colectivo Ciudadano Yumbeño (43.7%)
 - 1 dinamizadora del Colectivo (son dos dinamizadoras actualmente). Esta persona también se identificó como miembro activo del colectivo fuera de su rol laboral.
 - 7 directivos y/o colaboradores de organizaciones privadas que apoyan el Colectivo Ciudadano. Específicamente: 2 personas de Fundación Corona, 2 personas de TerritoriA y 3 personas de la Fundación Smurfit Westrock. Es importante mencionar que uno (1) de los colaboradores se identificó como miembro activo del colectivo fuera de su rol laboral.
 - 1 actor de la Alcaldía de Yumbo

Se consideró que se alcanzó la saturación cuando, tras la entrevista 16, no emergieron nuevos códigos o categorías relevantes, y los datos comenzaron a repetirse, lo cual se verificó mediante análisis en NVivo.

Análisis de los datos

El equipo investigativo realizó el proceso de transcripción de entrevistas y posteriormente el análisis se realizó haciendo uso de la herramienta de NVivo versión 15. Procedimentalmente se organizaron y prepararon los datos, se crearon los nodos por casos y por temáticas y se construyó la lista de códigos. Finalmente se teorizaron y visualizaron los datos.

¹¹ Es una técnica en donde los primeros participantes reclutados refieren o recomiendan a otros participantes que cumplen con los criterios de inclusión.

Figura 4. Proceso de análisis cualitativo



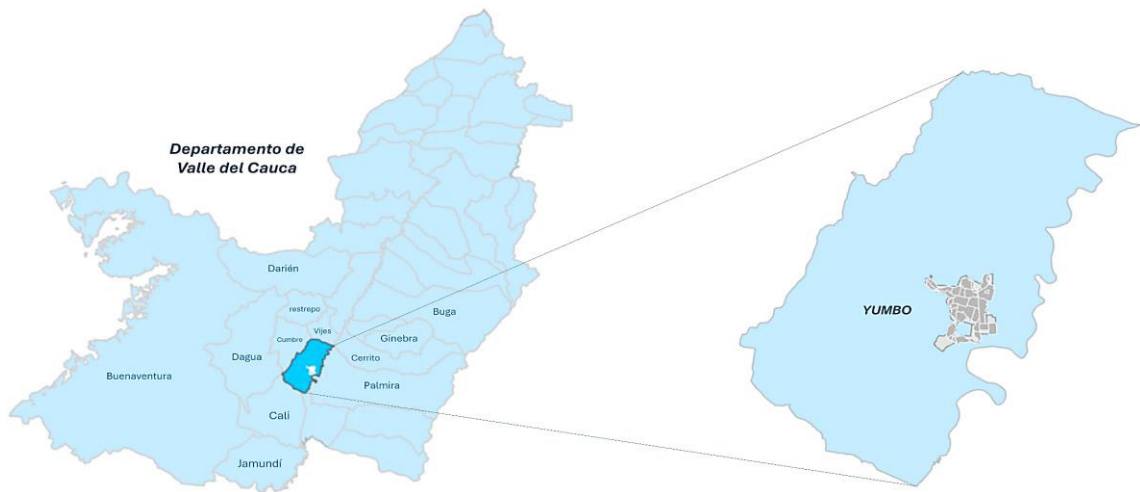
Fuente: elaboración propia.

Se realizó un análisis de tipo deductivo tomando en cuenta las categorías de habilitantes, barreras y beneficios del liderazgo colectivo propuestas por Ramírez et al. (2024) en la revisión teórica del documento *Más que la suma de las partes: revisión conceptual del liderazgo colectivo*. Complementariamente se buscó explorar a través de un análisis inductivo nuevas categorías que emergieron del contexto particular del caso de estudio y que pudieron dar cuenta de cómo el liderazgo colectivo puede ser diferencial según las condiciones particulares de cada territorio.

4. Contexto de Yumbo

Yumbo es un municipio ubicado al sur occidente colombiano y de gran relevancia para el país al ser considerado como la capital industrial del Valle del Cauca. Es un territorio que evidencia importantes oportunidades en términos de desarrollo económico, pero también grandes desafíos en términos de política social, confianza y participación ciudadana.

Figura 5. Mapa de localización de Yumbo



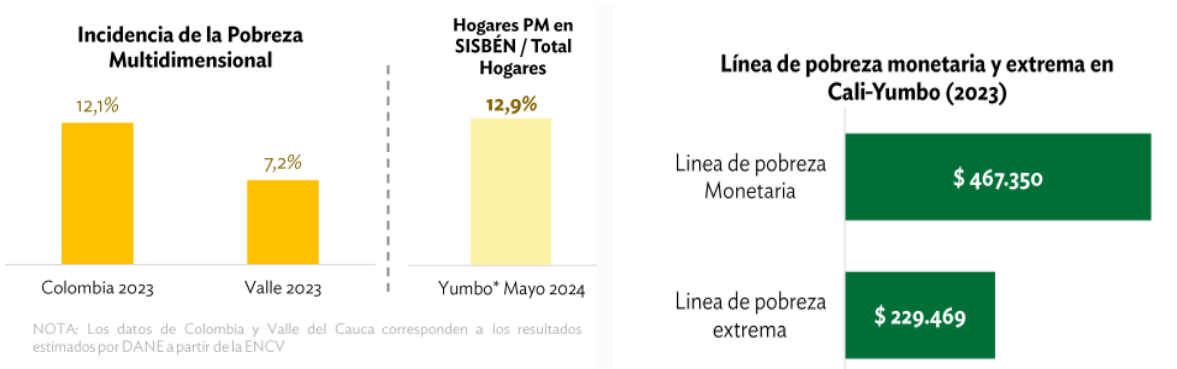
Fuente: Elaborado por Fundación Smurfit Westrock Colombia, 2025.

Aprender de Yumbo es aprender de Colombia, su diversidad, complejidades y liderazgos. A continuación, presentamos algunas cifras que nos ayudan a entender más el contexto del municipio para aproximarnos mejor al caso del Colectivo Ciudadano Yumbeño.

4.1. Contexto socioeconómico de Yumbo

Según el Informe de Calidad de Vida de Yumbo Cómo Vamos (2024b), en Yumbo hay 108 869 habitantes con un 13,1% de población en zona rural (14.230) y 86,9% de población en zona urbana (94 639). 35 años es la edad promedio entre los yumbeños, 5 años más que la edad promedio en 2007. En 2024 al menos 4049 hogares eran pobres multidimensionalmente (12,9% de los hogares del municipio). De ser comparables la proporción de hogares en pobreza multidimensional en Yumbo sería más del doble de la cifra del departamento.

Figura 6. Medición de pobreza en Yumbo



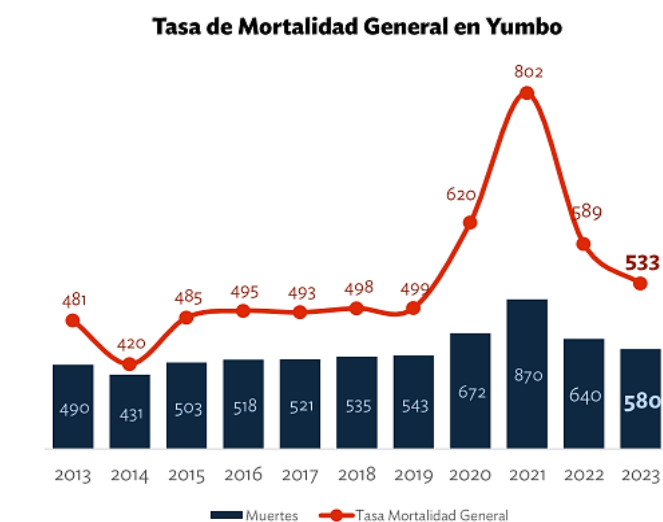
Fuente: Yumbo Cómo Vamos, 2024b.

En 2024, 51 252 personas se encontraban en pobreza monetaria al pertenecer a hogares categorías A (pobreza extrema) y B (pobreza moderada) de SISBÉN IV, equivaldría al 47,1% de la población total de Yumbo. El 34,2% de las personas en pobreza monetaria serían jefes de hogar y cerca de 7 de cada 10 de estos últimos serían mujeres. De acuerdo con el SISBÉN IV 1.239 hogares estarían simultáneamente en Pobreza Extrema y en Pobreza Moderada. Se encuentran en pobreza extrema quienes perciben menos de \$229 469 pesos por persona al mes en Cali-Yumbo.

En términos de salud, en 2023 un total de 127 personas intentaron quitarse la vida en Yumbo, la tasa más alta desde 2016 y 25% más alta que la del departamento (casi 17 casos más por cada 100 mil habitantes). El 42% de los casos reportados de intento de suicidio correspondía a jóvenes entre 15 y 24 años. Las muertes por lesiones autoinfligidas intencionalmente (suicidios) se habrían triplicado respecto a 2022, lo que sería la causa de mayor crecimiento.

En cuanto a mortalidad, la tasa de mortalidad general en hombres (623 muertes por cada 100 mil hombres) fue un 39% más alta que la de las mujeres (478 muertes por cada 100 mil mujeres). Y las enfermedades por obstrucción del flujo sanguíneo serían la principal causa de muerte histórica entre los yumbeños.

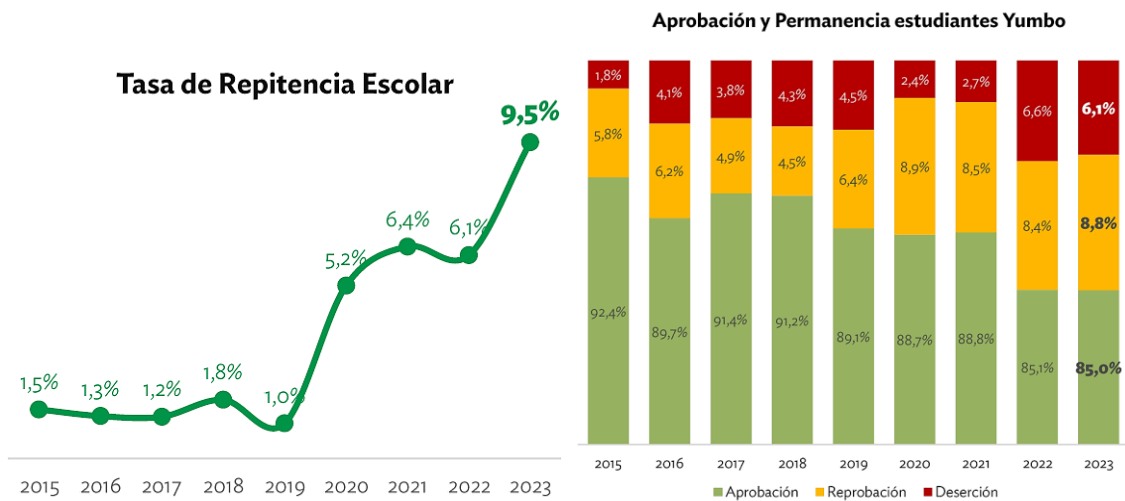
Figura 7. Tasa de mortalidad general en Yumbo



Fuente: Yumbo Cómo Vamos, 2024b.

En cuanto a educación, en 2023 Yumbo representó la 5ta tasa de deserción más alta del país entre los 65 municipios certificados. Así mismo representó la 8va tasa de aprobación más baja del país y una de las 27 tasas de reprobación más altas (entre los 65 municipios certificados). En términos de calidad, el resultado promedio de los estudiantes de colegios oficiales fue de 248 puntos, cuatro puntos menos que en 2022 y Yumbo estaría en la posición 50 de los 65 municipios certificados del país.

Figura 8. Indicadores educativos de Yumbo

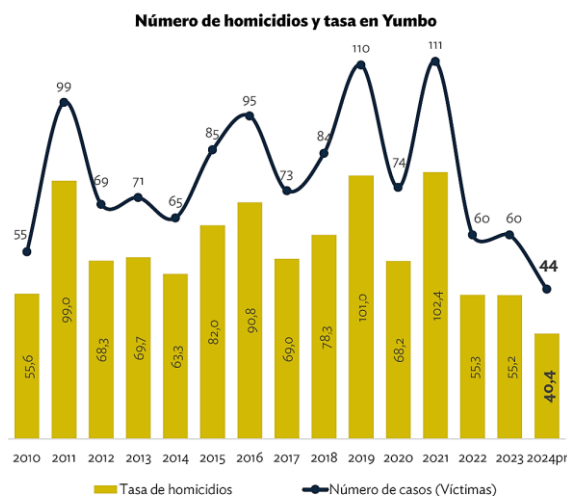


Fuente: Yumbo Cómo Vamos, 2024b.

En cuanto a participación en el mercado laboral para 2024 sólo el 64% (64 de cada 100) de personas en edad de trabajar participaron en el mercado laboral y el 21,6% (2 de cada 10) de jóvenes no estudiaban ni trabajaban. De estos resultados se destaca que las mujeres y los jóvenes representan las menores tasas de participación en el mercado laboral. Se resalta que en el área metropolitana 11 de cada 100 personas estarían desempleadas y una de cada 2 personas trabaja desde la informalidad.

En términos de seguridad en el municipio, para 2024 Yumbo alcanzó la tasa de homicidios más baja en los últimos 14 años (40,4), pero se ubicó como la décimo cuarta tasa más alta del país. En cuanto a lesiones personales se evidenció una disminución para 2024 (302 casos por cada 100 mil habitantes) pero Yumbo se posicionó como la novena tasa de lesiones más alta del país. La violencia intrafamiliar se incrementó y alcanzó su máximo histórico para 2024 posicionándose como la séptima tasa de violencia intrafamiliar más alta del país y duplicando la tasa del departamento. En contraste para 2024 los hurtos mostraron una reducción respecto al año anterior.

Figura 9. Tasa de homicidios de Yumbo



Fuente: Yumbo Cómo Vamos, 2024b.

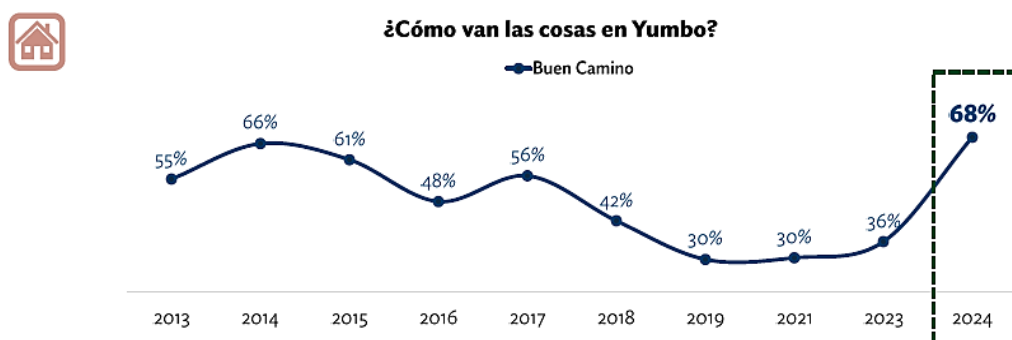
En términos de desarrollo económico, en Yumbo se ha evidenciado un incremento en empresas registradas activas, alcanzando 4647 en 2024. El 63% del tejido empresarial en Yumbo se compone principalmente por empresas de Comercio, Industria y Alojamiento y comida según cifras de 2023. En 2022, Yumbo se reconoció como la economía número 12 en generación de valor agregado y representó el 9,3% de la economía del Valle del Cauca y el municipio más importante en industria y construcción aportando 29,6% del sector en la región. Por último, para 2024 Yumbo evidenció un crecimiento en la producción industrial de 1,7% respecto al año anterior contrario a la dinámica de contracción económica del departamento y el país.

En conclusión, las cifras evidencian un contraste entre la fortaleza económica y las profundas brechas sociales. Aunque el municipio consolida su papel como motor industrial con crecimiento en empresas y producción, persisten altos niveles de pobreza, barreras educativas, desempleo, informalidad y problemas de seguridad que afectan a la población, con un impacto particular en mujeres y jóvenes. Estos retos evidencian la urgencia de articular el potencial económico del municipio con políticas sociales que mejoren las condiciones de calidad de vida de los habitantes, en especial ejes de educación, inclusión laboral y prevención de la violencia.

4.2. Percepción ciudadana de Yumbo

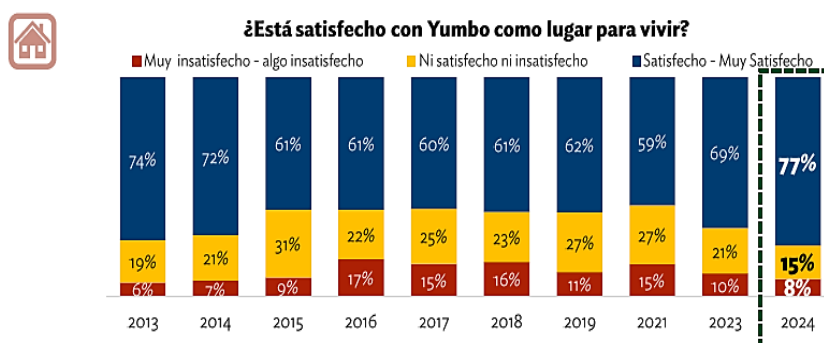
De acuerdo con la Encuesta de percepción ciudadana de Yumbo Cómo Vamos (2024a), hay optimismo sobre lo que pasa en Yumbo ya que el 68% de los encuestados consideraron que las cosas van por buen camino, siendo los adultos los más optimistas y los jóvenes los menos optimistas (Yumbo Cómo Vamos, 2024a). En términos de satisfacción con la ciudad se alcanzó un 77% en el rango de satisfecho- muy satisfecho. Los jóvenes reflejaron los niveles más altos de insatisfacción con vivir en Yumbo. Por último, se observa que los niveles más bajos de satisfacción se alcanzaron en 2021 y que para 2024 se han alcanzado los niveles más altos de los últimos 10 años.

Figura 10. Percepción ciudadana en Yumbo



Fuente: Yumbo Cómo Vamos, 2024a.

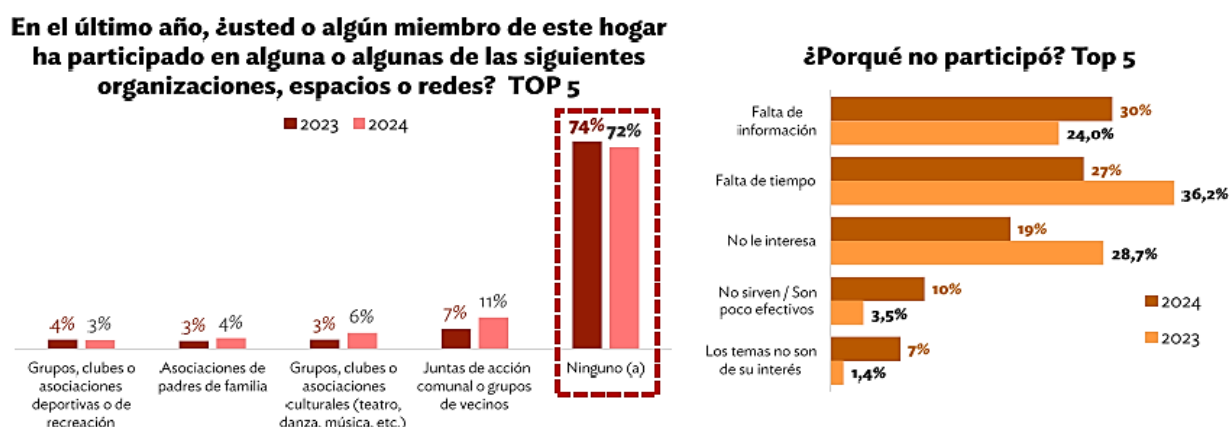
Figura 11. Satisfacción ciudadana



Fuente: Yumbo Cómo Vamos, 2024a.

En cuanto a la participación ciudadana hay un alto porcentaje de personas que no participa en ninguna organización, espacio o red (72%). Respecto a los que sí participan se destacan los de las juntas de acción comunal. La razón principal por la que no participan los ciudadanos es la falta de información.

Figura 12. Participación ciudadana en Yumbo



Fuente: Yumbo Cómo Vamos, 2024a.

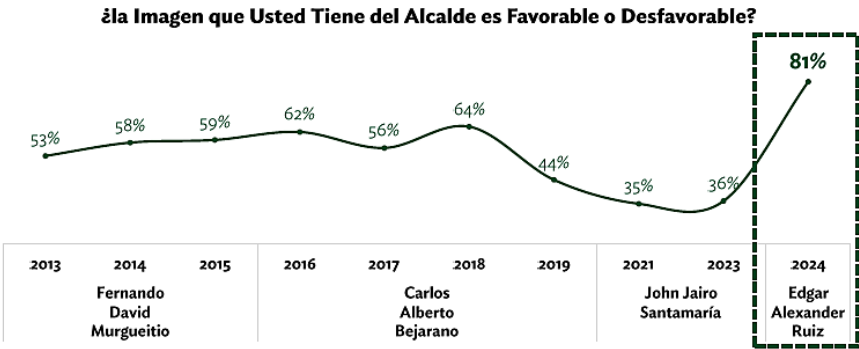
De acuerdo con la ciudadanía, en 2024 los principales temas que se deberían atender son la salud, el empleo y la educación. Dentro de las principales acciones para hacer un Yumbo mejor, los ciudadanos refirieron: cumplir las leyes, pagar impuestos, unirse con los vecinos para solucionar los problemas, cuidar los espacios públicos y el sentido de pertenencia con Yumbo. Cabe mencionar que se observó un incremento en el sentido de pertenencia yumbeño para 2024.

A nivel de cambios en el liderazgo político, en las elecciones territoriales realizadas en Colombia el 29 de octubre de 2023, fue elegido como alcalde del municipio de Yumbo Édgar Alexander Ruiz García, avalado por el Partido de la U, para el periodo constitucional 2024–2027. Ruiz contaba con trayectoria previa en la política local, habiéndose desempeñado como concejal del municipio durante varios periodos antes de su elección. En los comicios obtuvo 38.295 votos, equivalentes al 57,15 % de la votación, superando a los demás candidatos en la contienda electoral (Fundación Smurfit Westrock, 2026; Registraduría Nacional del Estado Civil, s.f.)

En el periodo inmediatamente anterior (2020–2023), la Alcaldía de Yumbo estuvo encabezada por Jhon Jairo Santamaría Perdomo, elegido en las elecciones territoriales de 2019 con el aval del Partido Liberal Colombiano, con una votación cercana al 43,5 % del total de sufragios (Registraduría Nacional del Estado Civil, s.f.). Antes de esa administración, el municipio fue gobernado por Carlos Alberto Bejarano Castillo, quien ejerció como alcalde durante el periodo 2016–2019, tras resultar elegido con el aval del Partido Liberal Colombiano en las elecciones locales de 2015 (Registraduría Nacional del Estado Civil, s.f.). En conjunto, estos tres periodos reflejan la presencia de liderazgos políticos con trayectoria previa en la política local —especialmente en el Concejo Municipal o en cargos públicos regionales— dentro del sistema electoral territorial colombiano (Fundación Smurfit Westrock, 2026).

En términos de gestión pública el 81% (8 de cada 10) de los yumbeños encuestados manifestaron una opinión favorable respecto al alcalde actual Alexander Ruiz y 7 de cada 10 yumbeños califican como buena su gestión. En contraste, el 68% de los yumbeños siente que la gestión del concejo es mala o regular. Un importante porcentaje de ciudadanos (29%) reportan que han disminuido los niveles de corrupción en el municipio.

Figura 13. Percepción del alcalde municipal de Yumbo



Fuente: Yumbo Cómo Vamos, 2024a.

En suma, se observa que en los últimos años ha mejorado la percepción ciudadana en cuanto a optimismo con el futuro, satisfacción con el municipio y percepción de la gestión pública, lo cual ha permitido superar los bajos niveles de los años 2019-2021 y brinda una oportunidad importante para que emerjan procesos articulados de participación ciudadana y articulación multisectorial.

5. Antecedentes del Colectivo Ciudadano de Yumbo

A partir de la revisión documental se sistematizaron los antecedentes del Colectivo Ciudadano, así como elementos estratégicos y de caracterización inicial del proceso. Esta información es importante para analizar el ejercicio de liderazgo colectivo de manera concreta en el territorio. Se incluyeron

reportes e informes de los procesos realizados por Fundación Corona y Fundación Smurfit Westrock con distintos aliados desde el año 2019.

5.1. Alianza Empresarial de Yumbo

La Alianza Empresarial (AE) de Yumbo comenzó en el año 2004 con el objetivo de aunar esfuerzos para contribuir al desarrollo integral del municipio de Yumbo, a través de acciones sinérgicas de los diversos actores sociales, públicos y empresariales (Alianza Empresarial de Yumbo, 2023). Con un enfoque de planeación y gestión participativa para la construcción de visiones y apuestas compartidas para el Territorio, la AE implementó inicialmente un Modelo de Desarrollo Integral Territorial, liderado por la Fundación Smurfit Westrock Colombia y posteriormente ha llevado adelante el Modelo de Involucramiento Ciudadano de la mano de Fundación Corona y el enfoque de filantropía comunitaria con el apoyo de TerritoriA.

Para 2023, la Alianza Empresarial (AE) alcanzó los siguientes logros:

- La construcción participativa de la Agenda Ciudadana Territorial, integrando voces y propuestas de distintos actores frente a necesidades priorizadas del territorio.
- El fortalecimiento de 3300 participantes en las diferentes líneas y programas de impacto social.
- Una inversión total en efectivo de \$1.238 MM, de los cuales el 53% fue movilizado mediante alianzas programáticas.

La Alianza Empresarial está conformada por organizaciones miembro que, a partir del proceso de planeación participativa, definieron una estrategia común de trabajo orientada a responder a prioridades compartidas del territorio. Sobre esta base, los miembros articulan recursos, capacidades y decisiones para impulsar acciones conjuntas en torno a objetivos de desarrollo territorial, educación, empleabilidad, liderazgo y fortalecimiento comunitario.

De manera complementaria, la Alianza vincula **aliados programáticos**, es decir, organizaciones e instituciones que se suman a iniciativas específicas mediante aportes financieros, técnicos o metodológicos, en función de intereses comunes y resultados compartidos. Esta articulación ha permitido ampliar el alcance de las acciones, movilizar recursos adicionales y fortalecer la capacidad de respuesta frente a retos territoriales.

Figura 14. Miembros de la Alianza y aliados programáticos actualizado a 2025



Fuente: Elaborado por Fundación Smurfit Westrock Colombia, 2025.

La Fundación Smurfit Westrock Colombia es la encargada de realizar la coordinación administrativa y operativa de la Alianza empresarial, así como de reportar en reuniones periódicas los logros alcanzados y los desafíos para la toma de decisiones. La Fundación le apuesta a la generación de valor compartido como lo afirmaron sus líderes durante las entrevistas:

... los programas, acciones e iniciativas que desarrolla la fundación vienen o parten de la construcción de una visión compartida con diferentes actores, líderes sociales, públicos, privados. A raíz de esa visión compartida o esa agenda que se construye, se gestionan y buscan alianzas, recursos para desarrollar los proyectos y programas. Entonces, al final pues contribuimos en la creación de valor compartido...

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“...el enfoque estratégico de la fundación es el enfoque territorial. El enfoque territorial se basa en cómo los diferentes involucrados participamos en la construcción de los territorios.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

5.2. Programa Participa + Yumbo en alianza con Fundación Corona

Para el año 2019, la Fundación Smurfit Westrock en representación de la Alianza Empresarial de Yumbo se une con Fundación Corona para implementar un modelo de involucramiento ciudadano (MIC) en el municipio a través del Programa Yumbo Participa +. Esta iniciativa se ha enfocado en fortalecer la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos y el relacionamiento de los actores sociales, públicos y empresariales, con el fin de fomentar la colaboración multisectorial y la planeación y gestión participativa del territorio.

Este modelo fue creado en 2018 por Fundación Corona y Movilizadorio como una nueva visión de la participación ciudadana en Colombia orientada a superar barreras que limitan el involucramiento efectivo y afectan la legitimidad democrática, abordando los retos desde tres componentes interdependientes: liderazgo, incidencia y gobierno abierto.

- **Liderazgo:** busca formar una ciudadanía organizada y capaz de incidir en asuntos públicos que transformen su entorno, representando intereses colectivos de manera sostenible.
- **Incidencia:** le apuesta a desarrollar estrategias y herramientas para que la ciudadanía organizada influya en la toma de decisiones públicas, logrando una respuesta institucional alineada con sus causas.
- **Gobierno abierto:** promueve gobiernos participativos e innovadores, facilitando la interacción con la ciudadanía y anticipándose a sus necesidades a través de los siguientes pilares: transparencia, rendición de cuentas, participación/colaboración e innovación.

Concretamente el Modelo de Involucramiento Ciudadano (MIC) se ha implementado en Yumbo con el objetivo de:

promover el involucramiento ciudadano efectivo en Yumbo, a través del fortalecimiento de liderazgos multiactor orientados a lo público, generación de mecanismos innovadores de incidencia y acompañamiento al gobierno local para que sea más transparente, incluyente y tenga una mejor capacidad de respuesta a las necesidades ciudadanas (Integrante de Fundación Corona, 2025).

Concretamente el programa desarrolló las siguientes acciones entre 2019 y 2023

Figura 15. Línea de tiempo Alianza Empresarial de Yumbo 2019-2023



Fuente: Elaborado por Fundación Corona, 2024.

- **Escuela de Diálogo, Innovación y Liderazgo (EDIL):** se llevó a cabo en el año 2021 y permitió fortalecer los conocimientos, habilidades y capacidades en innovación, democracia

y gobernanza de actores públicos, privados y de la sociedad civil (líderes comunitarios), buscando consolidar comunidades multiactor orientadas a generar valor público.

Esta iniciativa fue implementada por el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria – NIMD Colombia, y de acuerdo con el informe final de Evaluación y Monitoreo, la Escuela graduó a 39 personas distribuidas en 11 actores políticos, 14 actores sociales y 14 actores empresariales.

- **Iniciativa de Diálogo Territorial (IDT):** se desarrolló en 2022 como un espacio de diálogo y cooperación entre múltiples actores que permitió identificar retos en el territorio y la formulación de una propuesta de política pública enfocada en la prevención de la violencia en el municipio¹²

Esta iniciativa fue implementada por el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria – NIMD Colombia, y de acuerdo con el informe final del proceso, al cierre de la IDT 52 personas fueron certificadas como participantes de la metodología. Es importante mencionar que se generaron acciones para incidir en tomadores de decisión, influenciadores y diferentes instancias de gobierno.

- **Agenda Ciudadana Territorial (ACT)¹³:** en 2023 se implementó en Yumbo un proceso colaborativo para proponer soluciones a la agenda priorizada de la IDT, con un enfoque en generar oportunidades sociales y económicas para prevenir la violencia, especialmente entre jóvenes. La ACT reunió a representantes de sectores sociales, públicos y empresariales para construir una visión compartida de desarrollo territorial y definir propuestas en cuatro ejes priorizados¹⁴: 1) Educación, 2) Generación de ingresos, 3) Convivencia y entornos protectores, y 4) Cultura ciudadana y de paz.

La agenda priorizó el tema de violencia, teniendo en cuenta que históricamente Yumbo ha presentado altas tasas de homicidios y para el 2023, la tasa se ubicó en 55.2, más del doble de la tasa a nivel nacional. Además, entre los años 2019-2023, el 51,3% de las víctimas de homicidio habían sido jóvenes entre 14 y 28 años. En este sentido se buscó construir y gestionar de manera participativa propuestas de solución a la problemática del municipio.

En la fase de diseño y formulación participaron 65 personas de 30 organizaciones sociales y comunitarias, la Alcaldía municipal, partidos políticos, fundaciones empresariales y

¹² Compuesta por las Fundaciones: Smurfit Westrock Colombia, Celsia, Propal y la empresa ARGOS.

¹³ Modelo que apoya el diseño y puesta en marcha de iniciativas de desarrollo local a través de ejercicios de planeación participativa y gestión territorial, que logren, a partir del involucramiento de diversos actores (públicos, privados y sociales) construir visiones compartidas de territorio y el empoderamiento y sostenibilidad de las organizaciones de base comunitarias y de las Instituciones Locales Participativas.

¹⁴ Tema central de la IDT fue “la afectación de la población juvenil frente al incremento de las dinámicas e índices de violencia en el municipio, específicamente los homicidios”.

representantes del Sector Privado. Y dentro de los 4 ejes estratégicos se definieron 21 líneas, 41 programas y 44 propuestas.

Complementariamente en el programa de Yumbo Participa + se han desarrollado otras acciones como:

- **Acciones ciudadanas juveniles:** acompañamiento desde el territorio de procesos de innovación con jóvenes en torno a la agenda ciudadana.
- **Yumbo Cómo Vamos:** iniciativa que elabora información completa, relevante y confiable sobre la calidad de vida en el territorio.
- **El Modelo de Gobierno Abierto Yumbo:** modelo creado para propiciar espacios y/o mecanismos para la participación ciudadana, a la vez que se contribuye a la transparencia, la lucha contra la corrupción y la eficiencia de la gestión municipal mediante el uso de Yumbo Abierto.
- **Yumbo abierto:** plataforma creada para fortalecer el uso, apropiación, difusión y sostenibilidad del modelo de Gobierno Abierto Yumbo mediante tres herramientas de participación (Controla Ya, Participa Ya y Colabora Ya).
- **Feria de la transparencia 2024:** espacio de diálogo entre la Gobernación del Valle del Cauca, órganos de control, ciudadanía y grupos de interés para socializar la gestión realizada, promoviendo un Gobierno abierto, transparente y participativo.
- **Premio cívico por una ciudad mejor:** programa impulsado por diversas organizaciones para reconocer y fortalecer iniciativas colectivas sociales, generando valor público sostenible y promoviendo su réplica y escalabilidad en distintos territorios.

Estas acciones articuladas han permitido fortalecer los ejes de liderazgo, incidencia y gobierno abierto en el municipio y han sido antecedentes importantes de la conformación del Colectivo Ciudadano Yumbeño.

5.3. Surgimiento del Colectivo Ciudadano Yumbeño

“Entonces, sentimos que hacía falta como ese espacio, esa instancia de encuentro, de pensarnos acciones conjuntas...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

Entonces, bajo ese marco de cómo todos pueden ser corresponsables, dijimos, okay, necesitamos que para que la ciudadanía empiece a tomar acción frente a lo que ellos mismos construyeron y que no solo se queda en papel, pues se tiene que crear un cuerpo social que se apropie de lo que es la agenda ciudadana.

Integrante Fundación Corona

Imagen 1. Encuentro colectivo ciudadano Yumbeño



Fuente: fotografía tomada en el marco del primer encuentro del Colectivo Ciudadano Yumbeño.

Para el año 2024 surge la idea de conformar una instancia local o colectivo de líderes (Multiactoral y multisectorial) destinada a impulsar la Agenda Ciudadana Territorial (ACT) y promover acciones de incidencia pública y gestión comunitaria. En este sentido, la Alianza Empresarial y Fundación Corona, con su socio implementador TerritoriA¹⁵, impulsaron la creación del **Colectivo Ciudadano Yumbeño** como una apuesta por la articulación de actores, la dinamización territorial y la gestión de propuestas co-construidas.

En la segunda mitad del año 2024 se inició un proceso que buscaba fortalecer las competencias individuales de los líderes yumbeños, pero también las competencias de la instancia colectiva, para garantizar mayor sostenibilidad y autonomía de los procesos territoriales. La meta era fortalecer el liderazgo colectivo promoviendo la valoración de los recursos propios, generando alianzas y redes colaborativas entre distintas organizaciones y sectores. Así como, consolidar una estructura social capaz de autogestionarse, movilizar una agenda y visión compartida, e incidir en lo público.

Bajo esta lógica, las instancias territoriales se convierten en orquestadores de sus propios cambios y los aliados empresariales acompañan el proceso. Se superan nociones paternalistas entre financiadores – comunidad y se logra promover nuevos modelos de desarrollo en donde todos los actores del territorio son corresponsables en la búsqueda de recursos y soluciones para atender los retos sistémicos locales. De acuerdo con TerritoriA, este modelo ligado a la Filantropía Comunitaria enfatiza en la articulación de los actores y activos locales para la transformación social e insta a “tomar de lo que se tiene para construir lo que se necesita” (Black Belt Community Foundation de Alabama).

¹⁵ La Agenda Ciudadana se nombró “Construcción de oportunidades, transformación multisectorial y desarrollo integral – Una apuesta por la yumbeñidad”

En este sentido, TerritoriA ha buscado co-diseñar y acompañar el nacimiento del Colectivo Ciudadano basado en principios de filantropía comunitaria, innovación abierta y liderazgo colectivo. A través de la implementación de su modelo de Fundaciones territoriales¹⁶ y con el desarrollo de Convites (Espacios de encuentro) diseñados para fortalecer los ejes de estrategia, gobernanza y la movilización de recursos. Asimismo, mejorar competencias como: Capacidad de acción, Innovación y creatividad, Generación de redes y gestión de alianzas, Mentalidad de aprendizaje, Pensamiento sistémico, Pensamiento prospectivo, entre otras.

Figura 16. Ejes de fortalecimiento territorial



Fuente: Creación propia a partir de información de TerritoriA (2023).

5.4. Caracterización inicial del Colectivo Ciudadano de Yumbo (CCY)

En octubre de 2024 la Universidad de los Andes a través de su equipo de liderazgo de la Escuela de Gobierno levantó una línea base inicial del Colectivo Ciudadano durante el primer encuentro- Convite realizado los días 24 y 25 de octubre en el municipio. Se aplicó la encuesta en formato virtual (forms) y en formato físico. A continuación, algunos resultados del informe a destacar:

En términos de caracterización de los miembros del CCY

- Género: 31% masculino y 69% femenino.
- Edad promedio: 39 años. La población joven (entendida hasta 30 años) representó un 1/3 del total de participantes.
- El 90% de los participantes culminaron la educación superior.
- El 30% de integrantes reportó pertenecer a un grupo étnico.
- El 100% reportó encontrarse empleado. El 58% trabajaba en el sector público.

¹⁶ La priorización se realizó teniendo en cuenta una línea base con variables socioeconómicas del municipio.

- El top 3 de temas que movilizan los integrantes fueron: (1) Educación (2) Participación e incidencia ciudadana (3) Arte, cultura y deporte.
- El 76% reportó pertenecer a una organización y de estos el 65,5% reportó que su organización se encontraba legalmente constituida.
- El 45% manifestó ser líder de una organización ¹⁷.
- El Colectivo convocó a 16 organizaciones del sector social y público del municipio.

Se evidencia entonces que en el CCY hay una participación mayoritaria de mujeres, hay representación importante de las juventudes y también de grupos étnicos, además un importante porcentaje de los participantes son líderes de organizaciones dentro del municipio. La mayoría de los miembros culminaron estudios de educación superior y se encuentran empleados. Por último, se observa diversidad en cuanto a sectores sociales donde trabajan y los temas que movilizan.

Ahora bien, en términos de competencias y liderazgo individual se identificó que:

- El 65% de los participantes contaban con formación previa en temas de liderazgo y un 34,5% no tenía esta formación.
- En cuanto a niveles de satisfacción evaluados en la escala de 1 a 10, donde 10 es el nivel más alto de satisfacción, los promedios fueron los siguientes:
 - Promedio de satisfacción con la vida: 9,2
 - Promedio de satisfacción con el propio liderazgo: 8,3
- Se evaluaron 20 competencias del marco de competencias de liderazgo público diseñado por Forero, Méndez y Recio (2023). De este ejercicio se identificaron fortalezas en estas 3 competencias sobre todo: generación de confianza, empoderamiento y trabajo en equipo. En contraste, se observó la necesidad de mejorar competencias como: Conocimiento de Estructura del Estado, Delegación y seguimiento y Gestión de proyectos.

Las competencias se evaluaron a partir de afirmaciones y la autopercepción de los encuestados. Se asignó una escala de números enteros de 1 a 4, donde a mayor valor mayor desarrollo de la competencia. Los resultados evidenciaron un desarrollo de competencias bueno pues todas las competencias obtuvieron promedios superiores a 3 y el rango de promedios fue entre 3,17 a 3,93.

¹⁷ TerritoriA es una organización al servicio del Movimiento de Fundaciones Territoriales en Colombia. Co-crea con actores territoriales y fortalece su incidencia y agencia mediante la institucionalización de su participación en una organización que transforma el poder, posibilitando a las personas de los territorios, co-liderar transformaciones autónomas y sostenibles.

Tabla 1. Resultados encuesta inicial. Competencias.

PROMEDIOS COMPETENCIAS DEL SER		
1	GENERACIÓN DE CONFIANZA	3,93
2	EMPODERAMIENTO	3,93
3	NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN	3,59
4	MENTALIDAD DE APRENDIZAJE	3,48
5	INFLUENCIA	3,48
6	INVOLUCRAMIENTO	3,38
PROMEDIO GENERAL		3,63

PROMEDIOS COMPETENCIAS COGNITIVAS		
7	TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS	3,79
8	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	3,76
9	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	3,52
10	TOMA DE DECISIONES	3,45
11	PENSAMIENTO PROSPECTIVO	3,45
12	PENSAMIENTO SISTÉMICO	3,34
13	RECONOCIMIENTO TERRITORIAL	3,31
14	GESTIÓN DE PROYECTOS	3,24
15	DELEGACIÓN Y SEGUIMIENTO	3,17
16	ESTRUCTURA DEL ESTADO	3,17
PROMEDIO GENERAL		3,42

PROMEDIOS COMPETENCIAS INTEGRADORAS		
18	TRABAJO EN EQUIPO	3,79
18	CAPACIDAD DE ACCIÓN	3,52
19	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	3,31
20	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	3,31
PROMEDIO GENERAL		3,48

***Fuente:** elaboración propia informe línea base 2024.*

- En cuanto a indicadores de confianza el 80% de participantes reportaron confiar en la mayoría de las personas. Sin embargo, al revisar la confianza por actores evidenciamos que:
 - Top 3 Promedios altos de confianza: instituciones educativas, fundaciones y Organizaciones de base comunitaria.
 - Top 3 Promedios bajos de confianza: medios de comunicación nacional, Concejo municipal y Congreso de la República.
- Los resultados también demostraron que los niveles de confianza no son tan altos, pero la disposición a colaborar de los miembros del colectivo es mayor. Es decir, aunque no hay confianza sí hay disposición a colaborar con distintos actores en pro de movilizar el colectivo ciudadano.

Se evidencia que los líderes manifestaron niveles altos de formación previa y esto se relaciona con que la mayoría había participado en procesos previos en el marco del Programa Participa +. También se evidencian niveles altos de satisfacción y de disposición a colaborar. En cuanto a confianza se observaron niveles más bajos hacia instituciones gubernamentales y medios de comunicación, en contraste, mayor confianza a organizaciones comunitarias, educativas, fundaciones y organizaciones empresariales. En términos de competencias se observó que los líderes a manera individual reportaron niveles buenos de competencias, especialmente competencias del SER, mientras que evidenciaron la necesidad de fortalecer competencias de tipo cognitivo.

Respecto al liderazgo colectivo se identificó que:

- En cuanto a construcción previa de redes, los participantes reportaron en promedio conocer 9 personas del colectivo en procesos anteriores y haber colaborado con al menos 5.
- Manifestaron aspectos positivos y por construir para lograr la consolidación del Colectivo Ciudadano como:

Figura 17. Resultados encuesta - Liderazgo colectivo

POSITIVO	POR CONSTRUIR
• Hay un proceso construido de los últimos años. • Hay problemáticas identificadas (Agenda ciudadana) • Hay personas con conocimientos, experiencia y voluntad de hacer parte. • Hay personas que conocen la comunidad y el territorio. • Hay unidad y compromiso inicial	• Hace falta definir propósito y objetivos comunes • Hace falta conocerse más y compartir pensamientos. • Hace falta más proceso y estructura. Estructura, tiempos, etc. • Reto de constancia y permanencia en el colectivo • Consolidarlo mejor

Fuente: elaboración propia informe línea base (2024).

Del informe de línea base se evidencian elementos importantes y habilitadores para la conformación del liderazgo colectivo en Yumbo, de acuerdo con Ramírez et al. (2024). Por ejemplo, la formación previa de los líderes y de sus competencias, los procesos previos de generación de confianza y el establecer propósitos compartidos que permitan caminar juntos a través de los que fue la agenda ciudadana territorial. En cuanto a retos y limitantes para construir el Colectivo Ciudadano aparecen aspectos como trabajar la constancia y permanencia de los miembros, la generación de una estructura, los tiempos, el conocerse más y definir mejor los objetivos comunes.

5.5. ¿Por qué el Colectivo Ciudadano Yumbeño es importante para entender el liderazgo colectivo?

El Colectivo Ciudadano Yumbeño ha sido una apuesta por trascender los liderazgos individuales y fortalecer liderazgos colectivos para potenciar procesos sostenibles a largo plazo y solucionar problemas públicos complejos en el territorio. Analizar este caso territorial y sistematizar la experiencia desde los diferentes actores involucrados posibilita una reflexión y aprendizaje, así como la ideación de nuevas estrategias para fortalecer el liderazgo colectivo en Colombia.

“pensamos que debe haber un colectivo que ejerza la gobernanza de sacar adelante la agenda ciudadana territorial, pero en el marco de cómo generamos una corresponsabilidad...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Con un interés además de que esto nos diera pistas sobre cómo conformar otros o cómo generar condiciones para que se conformen estos procesos colectivos en otros lugares.”

Integrante de Fundación Corona

6. Análisis del Colectivo Ciudadano

Como se mencionó anteriormente se realizaron 16 entrevistas semiestructuradas para entender mejor el ejercicio del liderazgo colectivo a través de la experiencia del colectivo ciudadano de Yumbo. A continuación, se presenta el análisis en las siguientes categorías para mayor comprensión reflexión y aprendizaje.

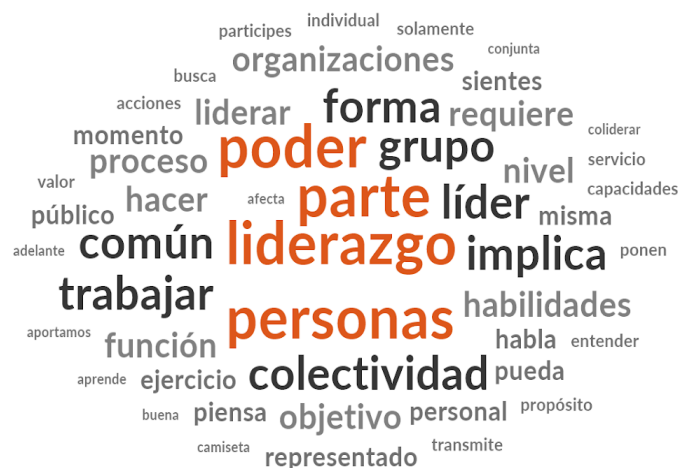
Las categorías planteadas surgieron de un análisis de tipo deductivo del documento *Más que la suma de las partes: revisión conceptual del liderazgo colectivo* (Ramírez et al., 2024). Complementariamente se buscó explorar a través de un análisis inductivo nuevas categorías que emergieron del contexto particular del caso de estudio y que pudieron dar cuenta de cómo el liderazgo colectivo puede ser diferencial según las condiciones particulares de cada territorio.

- Comprensión del liderazgo colectivo por parte del Colectivo Ciudadano (CCY)
- Definición del CCY
- Conformación y funcionamiento del CCY
- Ejercicio de liderazgo del CCY
- Percepción de la Alianza empresarial
- Habilitantes y facilitadores del liderazgo colectivo en el CCY
- Limitantes y barreras al liderazgo colectivo en el CCY
- Competencias para impulsar el liderazgo colectivo de acuerdo con el CCY
- Desafíos y aspectos de mejora en la conformación del CCY

- Logros del CCY
- Lecciones aprendidas del proceso de liderazgo colectivo del CCY

6.1. ¿Qué es liderazgo colectivo para el CCY?

Figura 18. Nube de palabras sobre liderazgo colectivo



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de las personas entrevistadas y vinculadas con el CCY reconocen el liderazgo colectivo como aquel ejercido **por un grupo de personas, y no un solo líder**, que se encamina a **alcanzar objetivos comunes**. Lo caracterizan como un liderazgo que se puede rotar y que permite construir de manera conjunta, a partir de las habilidades y capacidades de cada persona. Es un liderazgo que surge para solucionar problemas de un territorio de manera conjunta.

“...el liderazgo colectivo lo que busca es eso, que un grupo de personas llámense como se quieran llamar eh busquen el bien común. Eso es lo que pretenden los colectivos...”

Participante del CCY

“yo entiendo que es liderazgo colectivo se refiere a una estructura descentralizada que opera para perseguir un fin común y un objetivo común con otras organizaciones”

Integrante de TerritoriA

“es ese liderazgo que deja al individuo de lado y se piensa de forma conjunta donde hay algo mayor y todos ponemos de nuestra parte habilidades y experiencia...”

Integrante de Fundación Corona

“Es como que todos podamos tener voz, ser líderes para esa transformación que queremos de Yumbo”

Participante del CCY

“... cuando se puede unir un grupo de personas para sacar algo adelante y que todos estemos como que visibilizando que esa idea es buena...”

Participante del CCY

“...lo que busca es que la solución a ciertos problemas no recaiga en un solo líder, sino como esos líderes que hacen parte y que son de diferentes estilos de liderazgos, se ponen al servicio de un objetivo común...”

Integrante de Fundación Smurfit Westrock

“El liderazgo colectivo es un ejercicio de movilización de ideas, de personas para poder alcanzar un propósito”

Integrante de Fundación Corona

liderazgo colectivo es como no hay un solo líder...hay momentos en donde una persona, un grupo, una organización va a tener el liderazgo, pero eh por esas fortalezas, por esas habilidades, pero siempre va a ser concertado y con en construcción con los demás

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Para mí es un liderazgo que no se pega a la figura de uno, de un líder, sino que es una figura, es un tipo de liderazgo que intenta convocar a otros más allá del líder que lo transmita”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“...el liderazgo colectivo es poder entender que todos hacemos parte de este territorio eh que todos de una u otra forma nos afecta eh las problemáticas que se viven.”

Participante del CCY

“Liderazgo colectivo, yo diría que es una forma de coordinar, como lo dice la palabra, de liderar, auspiciar, trabajar en colectivo en grupo”

Participante del CCY

Evidenciamos, a partir del análisis, que hay dos visiones de estilos de liderazgo colectivo reconocidos por los entrevistados. Por un lado, un grupo de entrevistados lo relaciona más con una forma de distribución de roles y tareas para alcanzar un objetivo común, lo que corresponde al **liderazgo distribuido, un enfoque de liderazgo colectivo que distribuye los roles y responsabilidades de acuerdo con los talentos, limitaciones y perspectivas de cada miembro del equipo (Forero et al., 2023)**. Y, por otro lado, un grupo lo referencia más un proceso de relaciones orgánicas de interacción, conexión e intercambio de experiencias, capacidades y pensamientos para alcanzar un objetivo colectivo, lo que se relaciona más con un **liderazgo de tipo colaborativo, un enfoque de liderazgo colectivo que surge de forma orgánica y horizontal, donde cada miembro del equipo comparte con los demás poder, autoridad y trabajo para alcanzar un propósito (Forero et al., 2023)**.

...el liderazgo colectivo es un grupo de hormiguitas. Un grupo de hormiguitas todas juiciosas y cumpliendo cada uno un rol, pero no como los caballos que solamente, ¿cierto? Se centran en ese rol y en ese papel o en esa función, sino en el por qué lo están haciendo.

Participante del CCY

Cuando hablamos de liderazgo colectivo es donde todas y cada una de las personas que hace parte de ese proceso tienen la oportunidad de que sus habilidades y capacidades personales eh potencien las actividades que se realizan como colectivo... esa colectividad no se traduce a una persona, sino a un grupo de personas que trabajan con un mismo propósito en una red de conexión de habilidades y capacidades.

Participante del CCY

Adicionalmente es interesante encontrar que los entrevistados reportan cuáles elementos NO representan el liderazgo colectivo, por ejemplo, señalan que **no hay lugar a los egos e intereses individuales**.

“Algo que pasa mucho hoy en día entre las colectividades es precisamente que eso casi no se da por los egos, intereses personales y pienso que liderazgo colectivo no es no es eso...”

Participante del CCY

“Liderar en colectivo implica renunciar, renunciar al ego, implica vulnerabilidad, implica confiar en el otro”

Integrante de Fundación Corona

Por último, un aspecto interesante que usaron los encuestados para diferenciar el liderazgo colectivo fue el tema de la sostenibilidad de los procesos que permanecen más allá de los individuos. Esto se relaciona con lo planteado con Forero et al. (2023) en donde se identifica que el liderazgo colectivo trasciende de la presencia del líder visible y permite que el proceso pueda continuar más allá de la presencia o no de determinados miembros. En el liderazgo colectivo hay un co-liderazgo y permanece la causa a través de nuevos líderes.

“...si yo un día decido por X o Y motivo retirarme de la colectividad y esa colectividad se mantiene, créeme, que eso significa un buen liderazgo colectivo.”

Participante del CCY

6.2. ¿Qué es el Colectivo Ciudadano Yumbeño?

En primer lugar, el CCY inicialmente se pensó como un espacio multiactor de participación, gobernanza y corresponsabilidad, que **promoviera la agenda ciudadana territorial** y vinculara a líderes territoriales para que de manera más autónoma e independiente ejecutaran acciones, sin necesidad de depender de la Alianza empresarial y sus organizaciones aliadas.

“Cuando nos pensamos el colectivo, pensamos en la necesidad de la existencia de un actor colectivo que ejerciera la gobernanza del proceso, de sacar adelante la agenda ciudadana territorial, en un marco de la corresponsabilidad con los diferentes involucrados...”

...el colectivo ya surge como la respuesta a una pregunta y es cómo podemos lograr que en un lugar como Yumbo generemos condiciones para que las personas, líderes, líderes de distintos sectores o personas que liderazgo de distintos directores puedan trabajar conjuntamente...

Integrante de Fundación Corona

“...entre los proyectos para poner en marcha la agenda ciudadana territorial, pues nace la necesidad de crear un colectivo ciudadano, armar un equipo para ponerla en marcha.”

Participante del CCY

Ahora bien, cuando hablamos con los integrantes actuales del CCY, nos referenciaron que el colectivo es un **espacio de encuentro** entre distintas personas y organizaciones que se unen para llevar adelante un **propósito común que es trabajar por Yumbo**. De manera especial los entrevistados referenciaron que un propósito priorizado ha sido **promover la identidad yumbeña**. Lo anterior, indica que, si bien inicialmente se pensó el CCY para promover la agenda ciudadana territorial, el proceso colectivo ha priorizado otros temas que se conectan, pero no necesariamente siguen lo planteado en la agenda ciudadana territorial, como la identidad yumbeña.

Ahora bien, el colectivo se ha entendido por sus miembros como:

- El colectivo es la **unión en la diversidad** de personas y organizaciones. Los entrevistados referenciaron participación diversa por edad (jóvenes y adultos) por sector (empresarial, social y público) y por roles o profesiones (miembros de juntas de acción comunal, emprendedores, docentes, funcionarios públicos, plataformistas de juventud, etc.)

“una juntanza de distintas organizaciones sociales”

Participante del CCY

“...en sí el colectivo ciudadano es la agrupación de líderes y de experiencias, de roles, de buenos elementos...”

Participante del CCY

- El colectivo se orienta a **propósitos comunes**, el principal es responder a las necesidades del municipio y trabajar por una transformación positiva que genere valor público para Yumbo.

“... su propósito es eh querer construir y querer trazar algo nuevo, algo diferente, algo valioso y algo innovador para un Yumbo que tan para un Yumbo que tantas necesidades tiene.”

“El colectivo es una herramienta que se ha convertido en aprovechar todas y cada una de las capacidades y recursos con que cuenta cada una de esas personas y organizaciones para la ejecución de un propósito común”

Participante del CCY

“Entonces, somos muy distintos, pero tenemos un solo un propósito en común, que es Yumbo.”

Participante del CCY

De acuerdo con las entrevistas, en ese trabajar por Yumbo el CCY priorizó el tema de recuperar **la identidad yumbena**, con el cuál la mayoría de los miembros entrevistados identificaron como la principal causa movilizadora actual. Esto es un hallazgo importante porque en el contexto de Yumbo la mayoría de la población es población de primera o segunda generación, lo que plantea un desafío adicional para construir esa identidad compartida en el municipio.

“...especialmente en el querer rescatar la identidad del municipio de los habitantes del municipio.”

Participante del CCY

“¿Qué es lo que queremos? es como rescatar la identidad yumbena...el sentir de unas personas que quieren hacer algo por el bien de Yumbo”

Participante del CCY

“...encontramos un primer eje al que le queremos apuntar. Y esa es la identidad yumbena.”

Participante del CCY

“Entonces cuando sale el tema de la identidad yumbena de saber qué es un yumbeno verdaderamente, cuál es nuestra identidad, cómo nos caracterizamos en nuestro municipio, nace la necesidad de crear el colectivo ciudadano yumbeno...”

Participante del CCY

- El colectivo es como **una red** con el poder de accionar. Es más que la suma de las partes.

“...esa red de enlaces entre todos y cada una de las personas que ya está haciendo algo dentro del municipio para potencializar eso que ya está gestándose y que alcanza a muchas más personas.”

Participante del CCY

“Entonces, eh el colectivo, yo lo veo como esa red de apoyo que tiene la capacidad de poder accionar en los territorios de manera articulada ante los colectivos.”

Participante del CCY

Ahora bien, la anterior visión del Colectivo surgió desde las voces de los integrantes del colectivo, pero queríamos analizar también la perspectiva actual de las organizaciones como

TerritoriA, F. Corona y Smurfit W. En este sentido, se evidenció que para quienes acompañan el proceso el CCY se ha convertido en un **espacio de participación ciudadana, de diálogo multiactor diverso**, que ha venido generando confianza, empoderamiento y **tejido social en el territorio**.

un espacio de diálogo que es ese colectivo, un espacio donde podemos llegar y saber que estamos hablando de manera transparente donde no hay agendas ocultas, donde nos ha permitido fortalecer el tejido social, donde nos ha permitido generar procesos de confianza.

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Consiste en un grupo de actores que hacen liderazgo de estos sectores que se han encontrado para poder perseguir la visión común de Yumbo “”

Integrante de Fundación Corona

A pesar de que el colectivo, también hablando de su funcionamiento, tiene la agenda ciudadana territorial como esta visión de ciudad, de territorio, el colectivo ha ido ajustando sus prioridades para poder entender qué es importante para el colectivo ahora. Eh, entonces se de entrada que hoy día lo que están priorizando es qué son, o sea, cuál es su identidad

Integrante de Fundación Corona

Y eso es el colectivo, para mí es una puesta, es una puesta en práctica de querer hacer cosas entre todos y de querer entender que todos tenemos algo por aportar. Y respecto a la necesidad que buscaba responder eh es como esa articulación.

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“...es un esfuerzo grupal, multiactor con un gran énfasis de la ciudadanía a pie por hacer un mejor Yumbo”

Integrante de TerritoriA

“...hoy en día es un espacio de participación ciudadano sin una estructura formal que ha generado más bien reciprocidad y confianza entre la entre los tres sectores...”

Integrante de TerritoriA

En conclusión, se evidencia que el CCY representa lo que los entrevistados definen como un espacio de encuentro y participación de diversas personas que tienen un propósito en común y que ejercen un liderazgo colectivo (compartido), donde no un solo líder, sino varios actores desde distintos escenarios aportan para alcanzar dicho objetivo.

Figura 19. ¿Qué es el colectivo Ciudadano?



Fuente: elaboración propia.

6.3. ¿Cómo surgió el colectivo ciudadano?

El Colectivo Ciudadano surge inicialmente en función de la Agenda Ciudadana Territorial como una estructura organizativa que tiene el potencial de apropiarla y trabajar por ella de forma colaborativa. Sin embargo, el origen del Colectivo se entiende de formas distintas desde diferentes actores; de acuerdo con uno de los entrevistados de la Fundación Smurfit Westrock, el primer paso para iniciar el Colectivo fue “*pensar primero cómo que alternativa, instancia podría funcionar y buscar aliados también*” posteriormente se hizo un proceso de socialización para invitar a las personas a conformar el CCY. Ahora bien, los miembros entrevistados manifestaron que conocieron del Colectivo Ciudadano por la invitación de la Alianza empresarial¹⁸ y aceptaron participar porque habían estado en procesos anteriores como la agenda ciudadana territorial, los procesos de formación como la Escuela de Liderazgo y el premio cívico (De acuerdo con seis Participantes del CCY) y también por los procesos que Smurfit ha desarrollado en las instituciones educativas del municipio (Según Participante del CCY). Sin embargo, algunas personas han ingresado al Colectivo porque han conocido a sus mismos miembros y les ha interesado la idea de hacer parte (Según Participante del CCY)

...el proceso con formación del colectivo implicó bueno, un proceso de lanzamiento de invitación a todas esas personas que habían hecho de pronto parte de la iniciativa de diálogo, de la agenda y a otras personas porque hemos hecho todo un tema de socialización y de invitar a nuevas personas.

Integrante Fundación Smurfit Westrock

¹⁸ Modelo de Fundaciones Territoriales: <https://www.territoriacolombia.org/fundaciones>

6.4. ¿Cómo funciona el colectivo ciudadano?

El CCY ha funcionado a través de **espacios denominados “convites”**, convocados inicialmente por la Alianza empresarial y Fundación Corona, y acompañados por TerritoriA. Sin embargo, posteriormente los miembros del colectivo han autogestionado sus propios encuentros para avanzar en los compromisos establecidos grupalmente. En estos espacios se han encontrado los diversos actores para crear juntos y tomar decisiones relacionadas con la conformación de grupos de trabajo, priorización de acciones, mapeo de actores y recursos, planes operativos y estrategias de movilización. El primer Convite se realizó en el mes de octubre de 2024.

“Se hacen reuniones periódicas, ¿cierto? Y allí se toman decisiones, pero no hay una jerarquización dentro de la relación no lo hay...”

Participante del CCY

“Un convite es un espacio de encuentro entre diversos actores para generar acuerdos, ideas, apuestas conjuntas”

Integrante de TerritoriA

“...los convites han sido espacios de creación y de colaboración entre los participantes del colectivo en donde se han tomado decisiones...”

Integrante de TerritoriA

En este sentido, es importante mencionar que el colectivo contó inicialmente con **dos dinamizadoras locales** contratadas por parte de las fundaciones empresariales que acompañan el proceso. Estas personas habían participado de procesos previos en el marco del programa Participa + Yumbo y se habían destacado por su ejercicio de liderazgo. Y el objetivo de la contratación era reconocer la gestión de estas personas en el ejercicio colaborativo de impulsar el colectivo desde la gestión logística hasta la visión integral del grupo.

“...las dinamizadoras con el acompañamiento de TerritoriA han movilizado la construcción de la narrativa del colectivo...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“...si bien ahorita tenemos a las dinamizadoras locales que están recibiendo un pago por su labor de articular, de convocar, etcétera.”

Integrante de TerritoriA

“el rol que ocupo dentro del colectivo es como dinamizadora local que hace acompañamiento, ayuda con la gestión pues de los espacios, de dar como una guía de acompañamiento a lo que se está gestando dentro del colectivo.”

Dinamizadora del CCY

De acuerdo con integrantes de la Fundación Smurfit Westrock y de TerritoriA, en el primer Convite se definieron cuatro grupos promotores respectivamente de: **Gobernanza, gestión de conocimiento, comunicaciones y movilización de recursos**. De esta forma se cambió la dinámica de trabajar por mesas temáticas o silos reparados a equipos transversales estratégicos para gestionar el accionar colectivo. Posteriormente se dio una primera propuesta de organización interna del Colectivo y fue conformar **la Juntanza o “junta de la confianza”** que consiste en que “*cada grupo promotor va a tener un representante, pero cada temática de la agenda de esa visión va a tener un representante.*” (Según integrante Fundación Smurfit Westrock), de esta forma dicha Juntanza se conformó por 8 personas que representaron los 4 ejes centrales de la agenda ciudadana territorial y los 4 grupos promotores.

Figura 20. Estructura del Colectivo Ciudadano Yumbeco



Fuente: elaboración propia.

...ellos están divididos por grupos promotores que trabajan temáticas clave para estructurar un nuevo organismo, una nueva organización que cumpla con las funciones de una fundación territorial. Eh y también se identificaron una estructura que crearon que se llama la juntanza de la confianza que es en donde se toman eh las decisiones un poco más estratégicas utilizando la representación porque cada grupo promotor...

Integrante de TerritoriA

“...en términos de funcionamiento estas 16 son quizás las que más movilizan acciones, pero quienes toman las decisiones específicas sobre esas acciones, es un grupo como de primeros cooperadores que se llama la juntanza de la confianza...”

Integrante de Fundación Corona

“...está estructurado de tal manera que se genera como un grupo que apalanca, que mueve. Eh, un grupo hace, que acá se le llamó la juntanza de la confianza.”

Integrante de TerritoriA

Los miembros del Colectivo Ciudadano entrevistados también reconocen esta forma de organización por Comités y la Juntanza por la confianza como una instancia de toma de decisiones.

“Hay no una junta directiva por así decirlo, sino una juntanza de la confianza que se representan en dos integrantes de cada uno de los grupos promotores porque el colectivo está dividido en cuatro grupos promotores”

Participante del CCY

“Nosotros nos hemos organizado en comités, el comité de gobernanza, el comité promotor el de movilización de recursos y el comité de comunicaciones.”

Participante del CCY

“El colectivo sé que tiene varios comités. Eh, tiene Bueno, los nombres todavía no me los he podido aprender bien, es una juntanza”

Participante del CCY

De acuerdo con los entrevistados, a partir de los primeros convites se gestionaron reuniones, especialmente virtuales para definir **la primera acción de movilización de recursos** del Colectivo, y se definió realizar el Festival ComuniDar y el primer bingo bailable.

“Ya en cuanto al ejercicio que hemos tenido un ejercicio que es la actividad que te comentaba que es la del bingo bailable”

Participante del CCY

“...precisamente el sábado tuvimos la primera actividad como colectivo yumbeño para impactar que fue con un bingo.”

Participante del CCY

Hace poquito arrancamos con nuestra primera actividad, hace como una semana más o menos. Arrancamos con nuestra primera actividad de pues de proyección al municipio, demostrarles, contarles a las personas de las organizaciones que estamos ahí y empezar pues a decirles cuál es el objetivo del colectivo. Y en esa actividad fue un bingo bailable.

Participante del CCY

Por último, en cuanto a la composición del colectivo ciudadano, los entrevistados evidenciaron bastante divergencia en sus respuestas, ello evidencia que no hay claridad de cuántas personas están vinculadas actualmente en el proceso. Sin embargo, en términos generales reportan que el CCY **está conformado entre 8 a 22 organizaciones y entre 20 a 39 personas**.

“Está integrado a actualmente diría yo por unas 8 o 10 organizaciones sociales con unos 25, 30 participantes activos”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Hoy el colectivo ciudadano está conformado por aproximadamente 22 organizaciones de 22 actores...”. “En total son 39 participantes activos dentro del colectivo.”

Participante del CCY

“...porque somos 35 personas y esperamos seguir sumando más...”

Participante del CCY

“...son casi 16 organizaciones y 35 ciudadanos que estamos uniéndonos en pro de ver un Yumbo distinto...”

Participante del CCY

6.5. ¿Cómo el CCY reconoce su propio ejercicio de liderazgo?

Ahora bien, analizando las entrevistas realizadas a los miembros del CCY y a los representantes de las organizaciones que acompañan este proceso, se puede decir que el CCY ejerce un liderazgo de **tipo colectivo y comunitario** porque hay una reunión de personas del territorio que dialogan, piensan objetivos comunes y realizan acciones concretas de manera conjunta por el territorio. Y es un liderazgo que se está construyendo a partir de la toma de decisiones colectivas.

“Pues considero que el liderazgo colectivo es precisamente lo que pretende este colectivo que es que entre varias eh organizaciones que puedan apuntar a propósitos comunes para la municipalidad”

Participante del CCY

“...para mí sí es un ejemplo de liderazgo colectivo por solo el hecho de que las organizaciones estén reuniéndose y pensándose temas comunes y no su propia organización...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

Sí, porque han sido varias personas de distintos sectores, de distintas organizaciones, con distintos intereses, con distintas capacidades que se han juntado para dialogar, para priorizar retos en común y para explorar la posibilidad de construir una visión conjunta y trabajar por ella.

Integrante de Fundación Corona

“...existe un liderazgo comunitario dentro del colectivo que se está gestando, que está aprendiendo su manera de desarrollarse, de tomar decisiones...”

Participante del CCY

“Sí, hay. Porque es lo que te digo, o sea, todos somos pensamos diferente, pero a la hora de tomar una decisión es como que el mismo sentir”

Participante del CCY

Yo me atrevo a decir que sí en el sentido del todo lo que te expliqué es un ejercicio colectivo. Porque nadie nunca nadie llegó a imponer, todo lo contrario, fue literalmente un espacio co-construido...

Integrante de Fundación Corona

...considero que sí. Ha habido un trabajo en colectivo, un liderazgo colectivo dentro del mismo porque definitivamente todos comprendemos y entendemos que la forma para poder llegar al éxito de este proceso es el trabajo juntos, es la unión...

Participante del CCY

...es un trabajo de liderazgo colectivo en el sentido de que cada uno de nosotros somos conscientes de que tenemos que aportar algo juntos para poder cumplir lo que está ahí, porque si no lo hacemos juntos, eso no va a pasar.

Participante del CCY

6.6. Percepción de la Alianza Empresarial de Yumbo

La percepción general sobre la Alianza Empresarial es altamente positiva, tanto por su capacidad de articulación entre sectores como por su compromiso con el desarrollo territorial del municipio de Yumbo. Se le reconoce por aportar a reconstruir la confianza entre lo público, lo privado y la comunidad e impulsar procesos participativos, corresponsables y sostenibles.

Diversos entrevistados resaltan su aporte a fortalecer los liderazgos sociales y comunitarios y crear espacios de diálogo y concertación donde las decisiones se toman colectivamente. También el enfoque innovador y flexible de la Alianza, implementando distintas metodologías y enfoques como el modelo Participa +, la filantropía comunitaria, entre otros, y adaptándolos al contexto local. La Alianza empresarial ha ido concretando sus aportes con la realización de procesos de formación, con la construcción de la agenda ciudadana territorial y más recientemente con el apoyo fundamental a la conformación del Colectivo Ciudadano. Por ello la percepción general es que es un agente facilitador de la participación, incidencia y liderazgo en Yumbo.

“han venido ejerciendo una labor importante eh como te digo en el tema de despertar el liderazgo ciudadano de vincular a la administración pública con la parte privada” Participante del CCY.

“...más allá de solamente patrocinar un proyecto están gestando toda una organización social que permite el activismo comunitario...”

Participante del CCY

“hoy siento que las personas tienen una percepción completamente positiva y cercana hacia la alianza, hacia las empresas que hacen parte de esos procesos, lo reconocen...”

Participante del CCY

“La alianza empresarial está transformando, ayudando a transformar el territorio, sin necesidad de darnos unos billetes en efectivo a cada uno, sino invirtiéndole la forma más adecuada, que es fortaleciendo los liderazgos...”

...desde lo que he conocido la alianza empresarial, yo creo que generan valor a la sociedad primero poniendo a la empresa desde un lugar diferente al tradicional... ...de buscar ser inversores también, del trabajo que hacen los actores locales, eh adaptar y conectarse con lo que también la ciudadanía está queriendo hacer.

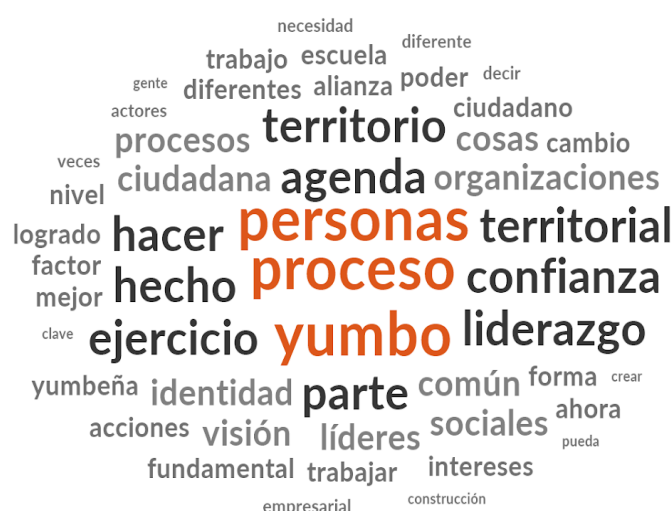
Integrante de TerritoriA

“...apertura a experimentar, apertura a colaborar, apertura a encontrar formas creativas, colaborativas y en corresponsabilidad de hacer algo unidos eh con el territorio y específicamente apoyando una puesta de autonomía de un colectivo ciudadano...”

Integrante de TerritoriA

6.7. *Habilitantes y facilitadores al liderazgo colectivo*

Figura 21. Nube de palabras sobre facilitadores al liderazgo colectivo



Fuente: elaboración propia.

En esta sección hablaremos de los factores que se perciben como facilitadores para el proceso de liderazgo colectivo. La mayoría de entrevistados reconocieron que los **procesos territoriales previos** a la conformación del colectivo fueron primordiales para construir confianza entre las personas, identificar dolores comunes, superar egos individuales y consolidar una visión y agenda compartida de largo plazo para Yumbo. En este sentido, se debe reconocer que la presencia de la Alianza Empresarial en cabeza de la Fundación Smurfit Westrock y de Fundación Corona por más de 5 años fue un habilitante para el surgimiento de un proceso colectivo. Específicamente la implementación de estrategias como el modelo de involucramiento ciudadano Participa + con iniciativas como la Escuela de diálogo, innovación y liderazgo y los escenarios de concertación como la Agenda ciudadana territorial fueron tierra fértil (habilitantes) para que emergiera el Colectivo Ciudadano Yumbeño.

“...ha facilitado el hecho de que no es un proceso que nació de la noche a la mañana, sino que viene gestándose con diferentes acciones previas.”

Participante del CCY

“Yo creo que el factor principal que ha permitido que el colectivo surgiera es ese proceso que viene de años atrás.”

Integrante de Fundación Corona

La **generación de confianza** fue uno de los principales factores habilitantes referenciados por los entrevistados (7 personas lo mencionaron). En el caso particular de Yumbo esto fue fundamental pues permitió tejer nuevamente vínculos que se habían roto entre el sector público, la empresa privada y la ciudadanía. El paro nacional de 2021 evidenció la grave situación de desconfianza, violencia y quiebre de relaciones entre la sociedad civil y las instituciones.

“... yo creo que el relacionamiento y la confianza para mí han sido, digamos, facilitadores.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

Figura 22. Contexto social de Yumbo 2021

Enfrentamientos en Valle del Cauca dejan dos muertos y 22 heridos

El hecho se presentó en el barrio La Estancia, municipio de Yumbo.

Por: Diana Marcela Villegas

Publicado: Lunes, Mayo 17, 2021 - 15:06 | Actualizado: Lunes, Mayo 17, 2021 - 15:06



Tensa situación en Yumbo: reportan explosión y tiroteos del Esmad durante las manifestaciones

La Organización Nacional Indígena de Colombia (Onic) denunció en su cuenta en Twitter que miembros del Esmad dispararon contra la minga en Yumbo. Se reporta una explosión cerca de una sede de Ecopetrol.

17 May, 2021 10:07 p.m. CO

f s X in + Guardar



Yumbo: 24 horas de terror policial

A pesar de la violencia, el pueblo, que lo único que tiene para perder es el miedo, resistió valerosamente

Por: Luis Alfonso Mena Sepúlveda | mayo 18, 2021

Este es un espacio de expresión libre e independiente que refleja exclusivamente los puntos de vista de los autores y no compromete el pensamiento ni la opinión de Las2orillas.



Fuente: elaboración propia a partir de notas de prensa.

...el primer gran desafío que enfrentamos en sus inicios fue el tema de la desconfianza porque veníamos de una situación política y social a nivel nacional, a nivel departamental y a nivel

municipal que permitían y que existieran barreras entre todos los actores y que existiera una desconfianza que quizás no nos permitía trabajar juntos...

Participante del CCY

Para superar este escenario de desconfianza y división, la Alianza empresarial junto con Fundación Corona desarrollaron distintas iniciativas en liderazgo y participación ciudadana, con el objetivo de fortalecer los escenarios de diálogo y colaboración entre actores. Entre estos se destacan la EDIL, la IDT y la ACT, abordados en la parte de antecedentes.

Estos procesos permitieron fortalecer competencias como diálogo, escucha, empatía y negociación en los líderes y posteriormente generar espacios de encuentro y concertación de agendas. La mayoría de los miembros del Colectivo Ciudadano participaron de 1 o más espacios previos en donde se logró que los actores en el territorio volvieran a reconocerse, escucharse y construir confianza.

... la escuela de liderazgo permitió sentar a los tres actores: sociales, privados y públicos en una en una mesa, todos por igual. Teníamos de dos meses que había acabado de ser la protesta social, hasta pensamos en que era mejor no hacer la escuela, pero decidimos hacerlo. Entonces, yo creo que un primer elemento que se empezó a dar desde esa época fue empezar a generar confianza entre los diferentes actores

Integrante Fundación Smurfit Westrock

... eso fue un proceso que también lo llamo “el proceso de la reconciliación”. Crear la agenda ciudadana territorial con agentes, con funcionarios públicos, contratistas, con secretarios y con actores del sistema, permitió de cierta forma, que ese escepticismo o esa rivalidad o ese ese malestar que uno tenía, poco a poco se fuera apaciguando y empezar a retomar el tema la confianza en a la institucionalidad.

Participante del CCY

el tema de la confianza, la confianza en la institución pública, la confianza en el sector privado, creo que es uno de los logros actuales más grandes, incluso lo hablábamos hace poco dentro del mismo colectivo, es esa sensación de agradecimiento que tienen las personas que hacen parte del colectivo con el sector privado, con la alianza, con las empresas que han formado parte de este proceso y la cercanía que sienten con ellas

Participante del CCY

Creo que también ha sido la confianza que yo creo que ha ido evolucionando eh entre los actores que hacen parte del colectivo. Yo creo que son personas que entre ellas en términos generales yo sí percibo que hay confianza entre ellas, que algo importante es que no se siente que haya o no se ve que haya agendas ocultas que alguien quiere imponer sobre otra persona

Integrante de Fundación Corona

Algunos entrevistados (5 personas) referenciaron la importancia de **los logros alcanzados o victorias tempranas**. Esto llama la atención pues refleja que la condición habilitante no es únicamente desarrollar procesos previos, sino que estos procesos logren resultados visibles, que permitan, afianzar la confianza y dar credibilidad en el territorio. En esta lógica, se debe tener cuidado de allanar el camino para el liderazgo colectivo, procurando no desgastar a las comunidades en actividades que terminen “sin fruto” sino orientar los esfuerzos en concretar pequeñas victorias que den energía y gasolina al proceso.

“...el colectivo entendió que esto no era una habladera y una cháchara, sino que había cosas que se concretaban, que había resultados...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

ya hubo un primer resultado que fue la agenda ciudadana que les dio a las personas que hoy hacen parte del colectivo la sensación de si se logró algo, si es posible lograr algo y si puedo ser parte de esto.

Participante del CCY

...con victorias es más fácil hacer cosas, la agenda ciudadana es una victoria, eh las articulaciones que se han logrado del mismo colectivo en otras instancias de liderazgo o sé escuchaban cosas de emprendimiento...

Integrante de TerritoriA

Otro elemento mencionado por los participantes fue la existencia de un **dolor o problema común** que permitiera conectar para movilizar conjuntamente. Ese problema común se convierte en una causa que combustiona y motiva el ejercicio de liderazgo y la búsqueda de una visión que esté en función de ese dolor. Esa problemática se identificó en procesos previos como las Iniciativas de Diálogo Territorial (IDT) y luego se afianzó en la Agenda Ciudadana Territorial (ACT). Al momento de conformar al Colectivo Ciudadano ya se había identificado la prioridad trabajar el tema de violencia en el municipio, así como los ejes de educación, convivencia, generación de ingresos y cultura ciudadana, incluidos en la ACT. Estas necesidades fueron reconocidas por las personas que participaron en los procesos previos, pero también fueron aceptadas por aquellas personas que no participaron pero que entendían la necesidad urgente de solucionar dichas problemáticas. En este sentido, podemos decir que los dolores comunes son la excusa para encontrarnos y pensar un SER colectivo teniendo como fundamento algo que nos importa a todos.

“Yo creo que otro cambio positivo ha sido que se ha identificado dolores como combustible, motivos para que se trabaje por algo en conjunto”

Integrante de Fundación Corona

“las necesidades tan evidentes en ciertas situaciones respecto al municipio que hacen que unos digan, ‘Vení, no, yo quiero hacer algo diferente, yo quiero hacer algo distinto’.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

El alto índice de homicidio en personas entre 14 y 28 años que son los jóvenes, que es como el problema en sí, por lo cual se empieza a construir la agenda ciudadana territorial y por la cual se crea la necesidad de crear un colectivo...

Participante del CCY

“la situación sociopolítica en municipio de Yumbo. Llevan a que de cierta forma haya gente que diga, ‘Yo quiero participar, yo quiero liderar, yo quiero ser parte de un colectivo’.”

Participante del CCY

...el compromiso por visibilizar las problemáticas comunitarias y ciudadanas, eh el ejercicio por darle ruta, eh a esas a esas problemáticas, de hacer evidente los problemas, de llevarlos a una agenda pública, eso ha sido eso ha sido como muy característico. Participante del CCY

“Pues atender diferentes problemáticas. Eh, el interés de aportar”

Participante del CCY

El elemento más esencial mencionado por la mayoría de los entrevistados (11 personas) fue la **creación de una visión compartida**, en las conversaciones se evidencia que fue indispensable para el surgimiento del colectivo ciudadano de Yumbo. Un interés común funge como ese pegamento para que varios actores se unan a movilizar algo. En el Caso del Colectivo Ciudadano Yumbeño ha sido el amor por Yumbo y por fortalecer la identidad Yumbeña en el municipio.

“El querer común, el tener una visión igual” “entonces eso hace que como objetivo tengan algo en común y eso es Yumbo” “Tener un objetivo en común, que es el municipio de Yumbo”

Participante del CCY

“Yo creo que un interés común. Yo creo que también una inquietud común sobre la identidad”

Integrante de Fundación Corona

“...para que las personas trabajen manera conjunta, pues es importante construir esta visión compartida”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Pues objetivos en común, un objetivo en común, la juventud, el arte, la seguridad alimentaria, la incidencia política, ese tipo de objetivos...”

Participante del CCY

Algo de lo que hablamos dentro del colectivo es la necesidad de una identidad yumbeña de que de un referente yumbeño y creo que el colectivo tiene todo el potencial para convertirse en referente yumbeño...

Participante del CCY

“...está esa misma intención de trabajar por el municipio. Entonces, eso también ayudó que exista ese propósito común.”

Participante del CCY

¿Qué es lo que queremos? es como rescatar la identidad yumbeña”

Participante del CCY

“Entonces, somos muy distintos, pero tenemos un solo un propósito en común, que es Yumbo.” “encontramos un primer eje al que le queremos apuntar. Y es a la identidad yumbeña”

Participante del CCY

“Entonces cuando sale el tema de la identidad yumbeña de saber qué es un yumbeño verdaderamente, cuál es nuestra identidad, cómo nos caracterizamos en nuestro municipio, nace la necesidad de crear el colectivo ciudadano yumbeño.” Participante del CCY

“Yo creo que el sentido de pertenencia de la gente con el territorio”

Integrante de TerritoriA

“otro factor importante es la identidad, la identidad y pertenencia por el cual tenemos por el municipio de Yumbo”

Participante del CCY

“yo creo que hubo un propósito común, confianza, apertura y disposición para colaborar y escuchar al otro...”

Integrante de TerritoriA

Es importante mencionar que construir una visión común requiere de un ejercicio incómodo, pero necesario de **despojo de intereses particulares y de superación de egos**. Ello significa trascender de lo individual a lo colectivo. Así lo manifestaron algunos participantes del Colectivo y quienes acompañan el proceso.

“la convicción de los líderes sociales de entender el proceso, de entender el ejercicio territorial y de alguna manera también despojarse de los de intereses particulares y decidir apostar a estos procesos territoriales de interés colectivo.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“...no tienen de pronto o esa ha sido mi observación, una agenda oculta que quieren imponer, sino que hay mucha apertura, flexibilidad y disposición de poder trabajar conjuntamente con otras personas.”

Integrante de Fundación Corona

“yo creo que no ha habido problemas con el liderazgo colectivo porque todos tenemos claro que cuando llegamos a ese convite dejamos los egos a parte”

Participante del CCY

...estoy muy contento con el proceso porque sí que las personas que están ahí están muy aterrizadas y tienen muy en cuenta que el deber ser del proceso es la comunidad y que andar con temas de ego nos retrasaría.

Participante del CCY

La experiencia del colectivo también nos enseña que **la diversidad** puede llegar a ser un factor que enriquezca y potencie el liderazgo colectivo al sumar diferentes perspectivas, habilidades y recursos para dar solución a los problemas colectivos. Y, a su vez, plantea un reto en tanto mayor diversidad puede hacer más complejos los procesos de co-construcción y toma de decisiones.

... yo creo que esos ejercicios de mapeo, de identificar, de mirar, de convocar también fueron claves para unir todas esas visiones...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“...la diversidad de las personas ha sido fundamental, sobre todo en términos generacionales.”

Integrante de Fundación Corona

“la experiencia y la habilidad que cada uno tenía sumó y aportó para la construcción de esa propuesta que se gestó, para la construcción de una bitacorá de identidad yumbena.”

Participante del CCY

“Esa diversidad que tenemos entre nosotros puede facilitar la manera de abordar ciertas situaciones del territorio”

Participante del CCY

Las **competencias de los líderes individuales** han sido primordiales para habilitar el liderazgo colectivo. Tomando como referencia el marco de competencias de Forero, Méndez y Recio (2023) evidenciamos en los testimonios de los entrevistados competencias socioemocionales y relacionales como la **motivación, la resiliencia, generación de confianza y la apertura al diálogo y a la escucha.**

“... la motivación de los liderazgos de estas organizaciones en participar y ser parte del colectivo...”

Participante del CCY

“yo pensaría que eso como el esfuerzo, el talante, la entereza, el no querer rendirse.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Primero que todo la voluntad de cada uno de sus participantes. Mhm. Porque si no hay voluntad, pues ahí ya no pasa nada”

Participante del CCY

“Yo siento que tenemos personas muy motivadas para la acción y la ejecución de acciones”
Participante del CCY

“una de las cosas, las ganas de trabajar y que la gente es de acá de Yumbo”
Participante del CCY

“Entonces resaltaría esas ganas y ese compromiso por parte de los que conforman el colectivo”
Integrante de Fundación Corona

“Hay mucha motivación en seguir trabajando.”
Participante del CCY

“...realmente sentimos que hay un compromiso de muchas personas de que este proceso salga adelante ...”
Integrante de TerritoriA

“...creo que el tema de la escucha activa que es algo fundamental para que el proceso funcione...”
Participante del CCY

“Todos tenemos una visión y de los procesos distinta, pero a la hora de aterrizarla y ponerla en la mesa todos somos muy respetuosos de cada idea y tratamos de revisar...”
Participante del CCY

Adicionalmente una competencia integradora muy reiterada ha sido la **vocación de servicio** de los integrantes del Colectivo Ciudadano.

“...encontrar personas que tienen real vocación al servicio.”
Integrante Fundación Smurfit Westrock

“...las personas muy entregadas con vocación de servir a las personas desde las organizaciones y desde lo individual.”
Participante del CCY

En las competencias integradoras se observa también que ha sido habilitador **el trabajo colaborativo y en equipo**, el cual ha emergido del colectivo, pues ha permitido que los participantes tomen conciencia del poder de lo colectivo y de que pueden lograr más cosas uniendo recursos y fuerzas.

“la consecución de alianzas o de apoyo o de la de aportes de muchos”
Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Entonces, cuando se forma el colectivo se ve que se es mejor estar unidos porque somos más que hacer cada uno por su lado”
Participante del CCY

“Todos éramos un cabo suelto, cada quien en lo suyo. Y encontrarnos allá empezó a permitir a generar articulación, acercamientos, ver qué tal hace esto y ustedes pueden hacer esto y nosotros podemos hacer lo otro.”

Participante del CCY

“yo creo que hubo un propósito común, confianza. eh apertura y disposición para colaborar y escuchar al otro y un camino un camino exploratorio de lo que significa participar en un colectivo ciudadano”

Integrante de TerritoriA

En las entrevistas se mencionaron principalmente competencias socioemocionales y relacionales como habilitantes y pocas menciones se hicieron a competencias cognitivas. Sin embargo, se reflejó la importancia del **reconocimiento territorial** como un aspecto importante de los líderes que participaron.

“La misma diversidad y conocimiento que tenemos de cada parte del territorio nos facilita encontrar herramientas o encontrar actores que puedan abordar ciertas dinámicas que otras colectividades no tienen”

Participante del CCY

Para algunos participantes fue un habilitador sistémico que el sector empresarial convocó el proceso. Esa **voluntad institucional** de emprender este tipo de iniciativas fue fundamental para consolidar el Colectivo Ciudadano.

“Yo considero que el principal es que sea el sector empresarial el que haya iniciado con estas convocatorias”

Participante del CCY

“...primero el que haya una voluntad institucional. Es decir, el que haya un grupo de fundaciones empresariales dispuestas a apostarle a este tema, a este tipo de iniciativas...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“el primer habilitador es que nos interesó esto y logramos juntar voluntades de organizaciones que pueden generar y dar esas condiciones para que el colectivo pueda conformarse”

Integrante de Fundación Corona

“También nos ha facilitado mucho el apoyo de la alianza, de la alianza empresarial, de tener a Smurfit al frente porque eh a veces desde nuestras mismas organizaciones se puede volver un poco difícil empezar a emprender estos retos...”

Participante del CCY

“tener a la alianza empresarial, yo creo que eso es un factor de éxito porque tienes un sector privado como muy comprometido y que está muy muy interiorizado también del territorio”

Integrante de TerritoriA

Ahora bien, los integrantes del colectivo destacaron la importancia del **apoyo logístico** brindado por la Alianza empresarial como un elemento facilitador del proceso. Estos aspectos, aunque son operativos pueden limitar el desarrollo del liderazgo colectivo o ayudar a resolver dilemas de la colectividad como ¿Quién convoca? ¿Quién consigue el lugar?, etc.

“Por ejemplo el buen tema logístico. Hay un sitio donde se puede reunir eh un apoyo en refrigerios, en recursos audiovisuales, en materiales didácticos, etcétera...”

Participante del CCY

“tenemos un espacio donde estar, que está la logística, donde hemos ido es algo asequible, no queda lejos”

Participante del CCY

Otro aspecto importante ha sido la contratación de **dinamizadoras locales del proceso** para garantizar la continuidad y autogestión del colectivo ciudadano. Haciendo la aclaración que las dinamizadoras no eran personas externas de Yumbo sino líderes/as que ya venían participando de los procesos previos y conocen el territorio y la comunidad.

...la decisión de financiar dinamizadoras que son líderes/as del proceso para que le dediquen tiempo de su vida a trabajarle a esto...este cambio ha sido clave porque son dos personas que conocen mucho el proceso y que tienen más cercanía con el territorio, más cercanía con los líderes.

Integrante de Fundación Corona

Otro facilitador ha sido el **acompañamiento técnico al proceso colectivo** dado por profesionales de TerritoriA al colectivo ciudadano. Este aspecto lo reconocen los integrantes del Colectivo y las organizaciones impulsoras de la iniciativa.

“...el acompañamiento de profesionales que manejan el tema eh los diferentes temas...”

Participante del CCY

“Fueron esos agentes externos que de manera profesional y neutral nos permitieron ver las cosas de una forma diferente”

Participante del CCY

Lo segundo creo que dimos con un buen implementador que en este caso es TerritoriA tienen un sesgo fuerte pues por fundaciones territoriales, pero creo que ha sido un buen aliado para ayudarnos a por lo menos empezarle a dar cuerpo a este colectivo

Integrante de Fundación Corona

...con TerritoriA que es el que nos ayudan en esos procesos. Ellos tienen una forma de ver las organizaciones no tan como siempre las ve uno de jerarquía, ¿no? hay otras formas de gobernanza, hay otras formas de participación y de elección

Participante del CCY

Además del apoyo técnico se indicó que el **apoyo financiero** que permita la **autogestión del recurso** ha sido fundamental para apoyar el arranque del Colectivo Ciudadano mientras logra generar autonomía y sostenibilidad. En esta lógica, los recursos brindados al Colectivo, desde las fundaciones empresariales, no estuvieron limitados a acciones específicas definidas por los socios financiadores, sino que su asignación fue definida por el mismo Colectivo Ciudadano de manera autónoma.

“Y creo que el hecho de que se haya avanzado tanto en el colectivo demuestra que la inversión inicial de capital de un actor empresarial en un territorio eh viabiliza bastante el surgimiento de una fundación territorial.”

Integrante de TerritoriA

“Ha facilitado y habilitado el darles autonomía para autogestionarse y recursos”

Integrante de TerritoriA

La vinculación de actores públicos y privados ha permitido mejorar el acompañamiento y dado mayor soporte al accionar del Colectivo Ciudadano.

“...yo creo que la Fundación Corona ha sido un aliado clave en todo este proceso porque ellos dieron nuevos elementos a lo que nosotros veníamos realizando con el modelo participa +”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“...el haber coincidido con una o dos alcaldías que también le han apostado a esto. Eh, por ejemplo, lo que yo te decía, eh el actual alcalde hizo partícipe y todos estos procesos.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“las organizaciones que nos juntamos tenemos saberes y competencias complementarias pero diferenciales, que, puestas en suma al servicio del colectivo, multiplican el alcance de lo que podemos llegar a hacer”

Integrante de Fundación Corona

“estamos agarrando un nuevo gobierno local todavía con no desgaste de capital político, social y entendiendo incluso que varias personas del colectivo trabajan en la municipalidad, por ejemplo”

Integrante de TerritoriA

Tabla 2. Cuadro de Sistematización habilitadores/ facilitadores (Micro a Macro)



Tabla 3. Sistematización Habilitantes/facilitadores niveles

Individual	Organizacional	Contextual
• Competencias de los líderes que sean habilitadoras • Líderes que trascienden sus egos e intereses particulares (perder para ganar)	• Una visión compartida • Un dolor o problema común • Valorar la diversidad como factor que enriquece los procesos • Logros alcanzados y victorias tempranas • Tener dinamizadores locales • Contar con apoyo logístico para coordinar encuentros • Acompañamiento técnico al proceso colectivo • Apoyo financiero y habilitación a la autogestión de recursos • Confianza entre los miembros	• Voluntad institucional de convocar y apoyar estos procesos colectivos. • Articulación y vinculación de actores públicos y privados • Procesos territoriales previos que generen confianza en el territorio.

Fuente: tablas 2 y 3 elaboración propia.

6.8. Desafíos y limitantes al liderazgo colectivo

Figura 23. Nube de palabras sobre limitantes al liderazgo colectivo



Fuente: elaboración propia.

A partir de las entrevistas se identificaron varios limitantes y desafíos que enfrentó el Colectivo Ciudadano de Yumbo al momento de iniciar a trabajar un ejercicio de liderazgo colectivo. A continuación, se exploran los principales retos identificados.

6.8.1. Baja continuidad por barreras económicas y de tiempo

Uno de los desafíos más importantes del CCY (mencionado por 9 entrevistados) ha sido **garantizar la continuidad de los líderes en el proceso a mediano y largo plazo**. Esto se corrobora con el hecho de que han rotado y desertado algunos participantes durante los primeros 6 meses de inicio de actividades del Colectivo. En cifras y de acuerdo con los reportes de seguimiento desarrollados por Fundación Corona y la Universidad de los Andes, en la línea de entrada (octubre 2024) se registraron 29 integrantes y para la línea intermedia (marzo 2025) solamente se registraron 12 participantes, de los cuáles solo 5 permanecieron desde los inicios del colectivo. En palabras de los entrevistados el tema ha sido principalmente la intermitencia en la participación, y no necesariamente el abandono del proceso. Sin embargo, se considera un tema muy importante de resolver.

“...entonces, creo que eso también está siendo un factor y es que haya demasiadas personas que realmente no están participando, como estando y no estando a la vez”

Integrante de Fundación Corona

Esta situación de falta de continuidad se conecta con la existencia de **múltiples barreras** que limitan la permanencia de los integrantes del colectivo, entre estas:

- **El factor económico:** algunos entrevistados mencionaron que la economía personal es una gran limitante, pues en ocasiones las personas tienen que elegir entre priorizar el garantizar sus condiciones de subsistencia (trabajar) y participar en los espacios de liderazgo. Adicionalmente, la mayoría de los miembros del Colectivo ya lideran procesos en sus organizaciones y comunidades, y tienen la responsabilidad de movilizar recursos para esas causas. En consecuencia, la participación en el Colectivo puede verse limitada por la necesidad de los líderes de solventar sus necesidades financieras personales y subsidiariamente las necesidades económicas de sus comunidades.

“...yo diría como que la continuidad de las personas, el tema realmente pues también económico de muchas de las personas para mantenerse en el proceso...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Si un líder no tiene resuelto su tema económico, pues simplemente no participa, y dice “no puedo seguir porque tengo que trabajar o me salió trabajo en otro lado y tengo que irme”.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“...yo creo que otro factor que es crítico tiene que ver con el liderazgo de subsistencia y esto que muchos de estos líderes y lideresas, pues al final del día tienen que trabajar para poder vivir.”

Integrante de Fundación Corona

“ellos están pensando en traer comida a la casa, en responder a sus organizaciones, en traer plata para sus apuestas, para los proyectos que movilizan y no van a tener tiempo para pensarse en el colectivo.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

- **Factor de tiempo:** Unido al tema económico, nueve personas entrevistadas mencionaron la barrera de disposición de tiempo de los líderes o la priorización de actividades en función de un tiempo limitado. El liderar desde lo colectivo implica tiempo y muchos no tienen esa disposición completa, aunque sí desean aportar al colectivo. Por tanto, coordinar agendas es todo un reto y en ocasiones una barrera para el ejercicio del liderazgo conjunto.

“...yo diría que el tema de los tiempos y no lo veo por mal, sino pues porque es un tema que es una dificultad para todos...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“...estamos buscando como cuál es el mejor espacio, el mejor momento para encontrarnos, porque eso sí ha sido una gran dificultad.”

Participante del CCY

“parte de los desafíos eh y bueno, el tiempo de las personas”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Entonces los tiempos, los tiempos que a veces se trocan entre las actividades que tiene el colectivo como tal y los que tiene su organización.”

Participante del CCY

“Básicamente por el día a día de las organizaciones, de los de los líderes del municipio, que también tienen de resolver temas personales, profesionales, laborales, familiares”

Participante del CCY

“...el tema de qué la disposición era muy alta, lo mantengo, pero entonces la disposición a veces de tiempo es muy baja, entonces eso no fue tan bien.”

Integrante de Fundación Corona

“...El tiempo de las personas es el primero. El tiempo que le pueden dar al colectivo compite con su tiempo personal y con sus otros roles de liderazgo y eso impacta en nivel de compromiso de las personas.”

Integrante de TerritoriA

El análisis nos permite decir, que la falta de continuidad (sea por tiempo, recursos o ambos) termina deteriorando la motivación de los demás integrantes del colectivo, los cuales perciben una **falta de compromiso** con el proceso de parte de sus pares. Esto lleva a que la falta de continuidad de unos afecte la **motivación colectiva** y limite el ejercicio de liderazgo gravemente.

...falta como que el compromiso de, bueno, si estamos aquí, respondamos, si nos citan a una reunión porque yo digo, nadie obliga a nadie, si yo hago un compromiso es porque tú lo puedes cumplir...” “Yo sí creo que es el compromiso

Participante del CCY

Fue como estamos aquí, pero no están todos y qué está sucediendo. Porque las dinamizadoras dicen, "No, es que activamente están participando unas 30 personas." Pero no todos han logrado de pronto estar en los espacios presenciales. Entonces, sí es como, bueno, estamos aquí nosotros, pero qué está sucediendo con los demás.

Integrante Fundación Smurfit Westrock

Por tanto, es importante mantener vivo el diálogo, la llama y la causa para mantener comprometido el equipo, y que puedan priorizar este ejercicio colectivo. Este es un gran desafío para quienes se encuentran en procesos colectivos.

“otro eh es cómo generamos una continuidad, un sostenimiento en la conversación, en el diálogo eh cuando las personas tienen muchas cosas por hacer...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

Adicionalmente para organizaciones como TerritoriA, que cuentan con bastante experiencia en procesos comunitarios, la solución no es solo motivacional. Sino que es importante **reconocer el sacrificio** que hacen muchos líderes al momento de participar y **generar incentivos y mecanismos de reconocimiento del tiempo y de apoyo económico** a quienes participan de estos procesos colectivos. En el caso del CCY se incorporó un pago a la labor de dinamizador/a del colectivo.

“ Y eso deriva en otro reto que es cómo poder sostener este tipo de procesos con un reconocimiento del tiempo de los otros y con ojalá una contraprestación monetaria de las personas que lo lideran.”

Integrante de TerritoriA

“...la gente no tiene tiempo. Por más de que esto sea por amor a su territorio y por incluso mejorar su calidad de vida, si no están los incentivos adecuados, las cosas van a ir a otro ritmo.”

Integrante de TerritoriA

Otra de las soluciones mencionadas para el tema de garantizar continuidad es **generar liderazgos rotativos** dentro de las organizaciones que conforman el Colectivo Ciudadano, es decir, viendo la complejidad en tiempos y recursos individuales, crear estrategias para que puedan asignarse más de dos líderes representantes por organización que puedan rotarse, pero que sigan presentes en el colectivo. Ello implica comunicación y coordinación entre quienes rotan, pero puede ayudar a promover la constancia en momentos de tiempo y recursos escasos.

la rotación de liderazgos en cualquier organización y en cualquier territorio creo que es cambiante, pero porque líderes que crecen, entonces empiezan a tener otras demandas de espacio, tiempos y cómo hacemos que esos liderazgos, ese cupo, por decirlo así, no quede libre, sino que el líder que se va, pues arrastre otro líder que tiene debajo, ya sea de la misma organización o de la comunidad o de lo que sea, pero que sea un liderazgo rotativo sumatorio.

Integrante de Fundación Corona

Por último, se menciona la necesidad de ser estratégicos con las fechas para convocar y movilizar acciones colectivas, por ejemplo, de la experiencia del Colectivo Ciudadano de Yumbo, se identificó que el periodo de navidad no es recomendable para impulsar procesos colectivos pues los líderes tienen compromisos de manera individual (ej. Vacaciones) y sus organizaciones también y sin una planeación previa no logran priorizar el trabajo colectivo. En ello la importancia de reconocer los ritmos de cada territorio para promover la acción colectiva.

“...un reto que tuvimos es que tuvimos la época decembrina, es decir, cuando iniciamos a preparar el festival y el bingo, llegó diciembre, hay muchas personas, digamos, pararon como en su actividad...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“...la fecha del año en que empezamos el proceso es la peor época porque bueno, así es Colombia, entonces pues octubre, empezar un proceso en octubre, teniendo más partido en la mitad, diciembre y enero.”

Integrante de TerritoriA

6.8.2. Dependencia a un actor externo al colectivo y baja autonomía

Ahora bien, otro desafío mencionado ha sido cómo hacer que el Colectivo Ciudadano de Yumbo sea menos dependiente de la Alianza empresarial y tenga mayor **sostenibilidad y autonomía** a largo plazo. Frente a esta dependencia se observan tres áreas claves a fortalecer muy relacionadas con la estrategia planteada por TerritoriA y relacionada con los ejes de **Estrategia** ¿A dónde va el colectivo? **Gobernanza** ¿Cómo tomamos decisiones? y **Movilización de recursos** ¿Cómo financiamos nuestro trabajo?

Figura 24. Modelo de fortalecimiento implementado por TerritoriA



***Fuente:** Creación propia a partir de información de TerritoriA*

En cuanto a la **estrategia** es muy importante definir hacia dónde va el colectivo y cuáles acciones concretas piensa aterrizar, sin ello es difícil promover la continuidad del proceso. En palabras de TerritoriA es importante aterrizar intenciones individuales en propósitos colectivo y posteriormente en accionables concretos.

“El segundo reto hm es justamente que no sé cómo podemos hacer para mejorar o acelerar un poquito la definición de lo que ellos quieren”

Integrante de Fundación Corona

“....yo creo que para que el colectivo pueda tener un liderazgo colectivo, sus integrantes deben sentirse parte de él. Deben entender su identidad, deben entender la misionalidad que los acompaña, deben saber por dónde se están comunicando”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

Este aspecto estratégico se relaciona con el hecho de que el colectivo pueda **definir y priorizar objetivos e iniciativas**. En este sentido, es importante establecer cuáles elementos de la agenda ciudadana territorial son de interés de movilización del colectivo ciudadano y cuáles no lo son. Además es importante diferenciar lo que quisiera el equipo implementador del proceso con lo que en realidad quiere movilidad el CCY.

“Por centrarnos en esa primera acción o esa primera temática priorizada, que si fue un tema de que es muy valioso igual, soy identidad yumbena y cultura, estemos perdiendo que hay acción de la agenda...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Eh, hay otros supuestos eh como que la agenda ciudadana territorial es lo que quieren perseguir todas las personas, como se han vinculado a nuevas personas, no necesariamente sienten apropiación por esa agenda.”

Integrante de Fundación Corona

En cuanto a **movilización de recursos** los entrevistados señalan como una barrera el no contar con los recursos económicos para implementar los proyectos, pero es un desafío el garantizar que el colectivo pueda gestionar recursos por sí mismo a través de otros actores o fondos distintos a la Alianza empresarial.

“Uno es eh la gestión de recursos. Esto no es fácil en el tema de que ya tenemos una agenda, que hay proyectos y el tema es ahorita cómo movilizamos esos proyectos, cómo fondeamos recursos para esos proyectos”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

Este aspecto se conecta con que algunos entrevistados manifestaron **dificultades en cuanto a la articulación con otros actores**. Lo que dificulta dicha consecución de recursos a través de alianzas estratégicas.

“No es fácil articularnos con otras empresas, decirle, ‘Súmense aquí’. Decirle a la alcaldía también, ‘Venga, aquí estamos, unámonos para sacar adelante esto’. En el tema de articulación institucional, todavía hay que trabajar mucho.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Siento que ha menguado un poco el ejercicio tan grande de varios procesos que son los que yo te digo que tengo tan presentes en estos momentos, en ese relacionamiento”

Participante del CCY

En cuanto al eje de **gobernanza** ha sido una barrera el no contar todavía con una organización interna del Colectivo donde se defina claramente un proceso para tomar decisiones. A pesar que se ha avanzado definiendo la estructura de juntanza por la confianza y el trabajo por grupos, aún el CCY no ha definido si se constituirá como organización territorial u otra modalidad. Además, actualmente no hay un protocolo para gestionar conflictos o tensión interna.

“la primera y la más importante es pensarse la participación de la organización que va a movilizar el surgimiento del colectivo.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“...Eh, digamos que bajo temas ya más complejos de decisión como la que sucedió dentro de la actividad eh ahí si toca, digamos, que revisar porque, digamos, para temas complejos cómo vamos a actuar...”

Participante del CCY

Otro desafío relacionado con la sostenibilidad ha sido el tema de garantizar **la motivación** de los miembros del colectivo de continuar en el proceso, y eso se relaciona con sentir que se movilizan acciones concretas de manera continua.

“...porque es que también cuando las cosas se dilatan, la gente puede perder interés y eso es lo último que necesitamos porque donde se pierda el interés ya no va a haber disposición que mantenga el colectivo.”

Integrante de Fundación Corona

Es importante mencionar que, al ser un proceso colectivo nuevo, una barrera es ese **desconocimiento** por parte de la comunidad Yumbeña y la **desconfianza** a lo nuevo, por ello es todo un reto que el colectivo construya y gane **credibilidad** en la comunidad sobre lo que están impulsando. El construir credibilidad separada de la Alianza empresarial es un aspecto que puede contribuir a la autonomía.

“Entonces, te diría que ha sido eso es la credibilidad lo que de pronto ha limitado un poco la situación, pero estamos trabajando en fortalecerla.”

Participante del CCY

6.8.3. Intereses individuales sobre el interés colectivo

Durante las entrevistas 7 personas referenciaron como una posible barrera el tema de que los integrantes del colectivo prioricen sus intereses individuales sobre los del Colectivo. Es decir, que vean al Colectivo como un medio para alcanzar provecho individual y no en sí mismo como un espacio para priorizar la agenda colectiva. Esto refuerza la idea de que es importante trabajar los egos de los líderes individuales, dialogar y construir visiones compartidas que puedan ser sostenidas en el tiempo y apreciadas por todos los involucrados.

“Otros simplemente están porque yo estoy ahí porque la alianza convoca y si yo quiero algo que la alianza me dé más adelante a través del colectivo lo voy a obtener”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

... hubo personitas que asumieron, se olvidaron de que hacían parte del colectivo y asumieron un rol personal....

Participante del CCY

“Entonces, a veces todavía hay egos de que, si no lo hago yo y si no figuro yo, entonces como que no...”

Participante del CCY

“...la dificultad de aterrizar intenciones de organizaciones individuales a propósitos colectivos accionables...”

Integrante de TerritoriA

6.8.4. Estilos de liderazgo autoritarios

Otro aspecto mencionado por algunos fue la prevalencia de ejercicios de liderazgo individual muy autoritarios o la falta de valoración del mismo liderazgo colectivo y la preferencia de liderazgos carismáticos. Estas figuras individuales podrían limitar que surjan relaciones más orgánicas, horizontales y colectivas.

“...cuando uno tiene unas características de un líder eh un poco más autoritario, por así decirlo, o que impone su opinión sobre los demás, eh pues no facilita los procesos como el colectivo.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“... una creencia de muchos a muchas veces preferir un liderazgo más individual y carismático a un liderazgo colectivo”

Integrante de Fundación Corona

“... Estábamos acostumbrados al liderazgo tradicional, gestado por una persona que es el líder que nos guíe al grupo y demás...”

Participante del CCY

6.8.5. Riesgo de politizar el accionar colectivo o comunitario

Del análisis fue interesante identificar el riesgo de politización de los procesos colectivos, como una preocupación recurrente que podía limitar el liderazgo colectivo. Esta puede ser una barrera contextual que no se había encontrado en la literatura explorada por Ramírez et al. (2024). Y el descubrimiento de esta barrera implica pensar también estrategias para proteger la acción colectiva de ser cooptada por estructuras políticas que quieren instrumentalizarla. Es también una invitación a recordar el liderazgo colectivo debe orientarse a un fin superior como la generación de valor público

¹⁹.

El tema político puede afectar el accionar colectivo de muchas formas, por un lado, los bandos políticos pueden crear división en el colectivo, las ocupaciones políticas pueden generar menos

¹⁹ Aclaración: El 24 % no participan en una organización. Del 76% que participan en una organización, el 45% lideran la organización y el 31% son miembros, pero no lideran la organización.

participación y por último está el riesgo que explicamos anteriormente de instrumentalizar el colectivo a favor de una causa política abanderada por un solo grupo político.

...creería yo que la última como barrera que se podría enfrentar tiene que ver más con el contexto del municipio porque Yumbo es un municipio bastante político por así decirlo y muchas de las acciones comunitarias, sociales a veces están ligadas a un proceso político que genera barreras entre otras organizaciones entre eh entre la comunidad y esa misma acción social...

Participante del CCY

...el político de pronto. Porque puede que un político diga, "Yo quiero entrar, entonces crea una fundación o empieza a dar plata por medio de una fundación." Y se empieza a meter y a tratar de beneficiarse como es común por acá. Entonces, yo creo que puede ser eso otro factor que la gente ya empieza a ver el colectivo no como algo en realidad de la colectividad, sino también pues intereses políticos por ahí.

Integrante de Fundación Corona

Entonces, digamos que eh ese tema ah político de Yumbo a veces genera ciertas dificultades en tratar de entender los liderazgos de las personas y a veces con qué camisetas pueden estar, ¿sí? Y que a veces también que se generan, se pueden generar algunos conflictos internos eh cuando entran estos temas, digamos, de mediar de política

Integrante Fundación Smurfit Westrock

escuché las mismas personas del colectivo que han recibido comentarios como eh que eso se va a terminar convirtiendo en un partido político o que es un partido político que tiene intereses particulares, ¿no? Cuando realmente es un colectivo ciudadano. Entonces, como que se ha asociado mucho con política electoral y eso es una crítica importante porque se convierte en un riesgo de cara a las elecciones el próximo año porque puede llegar a generar divisiones con el colectivo o incluso internamente dentro del colectivo.

Integrante de Fundación Corona

6.8.6. Dificultad en gestionar la diversidad

Algunos entrevistados manifestaron que en ocasiones la diversidad puede dificultar el trabajo colectivo en cuanto a la priorización de ideas, de opiniones o formas de trabajar en equipo. En este sentido, analizamos que, aunque la diversidad es un aspecto que logra enriquecer el accionar colectivo también puede llevar a dificultarlo, sino se gestiona de la mejor manera y no existen competencias de escucha y diálogo que permitan la construcción en la diferencia.

“Entonces digamos que eso puede ser la visión es diferente de cada sector, los de educación y los de juventudes diferimos en priorización de ideas.”

Participante del CCY

“...el primero yo creo que hay como historias distintas que se cuentan y lecturas distintas que hay sobre distintos actores dentro del mismo territorio que pueden dificultar la sentada del diálogo y la construcción de confianza...”

Integrante de Fundación Corona

“la diferencia de opiniones también fue, digamos, un desafío poder lograr que, aunque pensáramos diferente pudiéramos estar en una en una misma mesa construyendo algo con un mismo propósito y cómo traducir esas ideas diferentes en un mismo propósito”

Participante del CCY

(...) algo que me preocupa son las diferencias en cómo trabajamos. Mi colectivo es juvenil: estudiamos, trabajamos, parchamos cuando podemos y casi siempre estamos ocupados. (...) nos reunimos cuando se puede; las dinámicas juveniles son muy volátiles. Ya nos entendemos así, con un orden que parece desorden, pero nos funciona. En cambio, el colectivo de la UPP (...) es muy estructurado y la mayoría son adultos, entonces su forma de trabajar en el territorio es muy distinta.

Participante del CCY

En este aspecto es importante hablar de la existencia de prejuicios que pueden llegar a dificultar la interacción y diálogo con el otro diferente. En este sentido, superar estos prejuicios puede beneficiar la construcción colectiva. Algunos de los entrevistados manifestaron prejuicios propios y sobre otros que existían y que han podido ser superados gracias al trabajo en el Colectivo Ciudadano.

...Entonces, estamos tratando de cambiar esas perspectivas que tienen no solamente hacia los jóvenes, ese es solo como un ejemplo, sino que esas perspectivas que a veces nos limitan de esas ideas que nos hacemos de las personas, ya sea de una comunidad en particular como lo es la juventud o a veces como él lo era con la alcaldía, que no que no había una imagen de cercanía...

Participante del CCY

6.8.7. Manejo del conflicto

Algunos entrevistados manifestaron que dentro del colectivo se han generado conflictos, especialmente durante la realización de la última actividad del Bingo bailable. Al respecto es importante mencionar que desde el análisis consideramos que el conflicto per se no es algo negativo, sino que es inherente al ser social, sin embargo, lo que sí es negativo es que el conflicto derive en violencia al no ser gestionado de otras formas, como lo afirma Johan Galtung (como se citó en Hueso García, 2000).

En el caso del colectivo ciudadano de Yumbo es de esperarse que las interacciones entre distintos puedan generar algún tipo de conflicto o tensión, pero hay una barrera importante y es que se evidencia que el Colectivo no cuenta aún con las herramientas para poder gestionar estos conflictos de la mejor manera, lo que ha derivado en incomodidad y ha dificultado el proceso. Algunos de los entrevistados plantearon como estratégica el establecimiento de unas reglas y un comité de

convivencia para gestionar estos escenarios, lo cual va estrechamente relacionado con definir aspectos de la toma de decisiones y gestión interna del colectivo.

“... sí ha habido ciertas situaciones de conflicto que no se han logrado resolver de la mejor manera... yo creo que están dificultando que el colectivo pueda avanzar”

Integrante de Fundación Corona

Entonces, se está empezando a crear un chismerío, un bochinchero sumamente incómodo y complejo e innecesario. Entonces, las dinámicas de cada persona perteneciente a los colectivos pueden afectar la misma relación entre los colectivos. Si aquí no hay gente prudente, si aquí no hay gente comprometida con el tema, pues entonces va a llegar cualquiera eh eh y van a coger a dividir a todos por un chisme y un bochinche

Participante del CCY

...ese tipo de convivencia interna puede llegar prácticamente a dividir el colectivo o a simplemente desbaratar las articulaciones que ha habido. Entonces, el tema de convivencia interna, el tema de no tener unos temas, por decirlo así, un manual de convivencia interno, por ejemplo, que permitan pues abordar ese tipo de situaciones...

Participante del CCY

... Entonces, alguno de los factores que puede estar ahí son cosas, digamos, personales. Y para eso, como te lo decía anteriormente, se creó un comité de convivencia para que tomen, digamos, decisiones frente a temas complejos o frente a temas personales que puedan afectar al colectivo

Participante del CCY

6.8.8. Bajo desarrollo de competencias

De acuerdo con las entrevistas el bajo desarrollo de ciertas competencias puede ser una barrera para el ejercicio del liderazgo colectivo. Especialmente competencias como: Negociación y mediación, Apertura al diálogo y escucha, Habilidades de comunicación e influencia. Entre estas el tema de comunicaciones fue muy recurrente y se considera clave mejorarlo para avanzar, pues una mala comunicación interna no permite tener claridad del propósito y gestionar los conflictos, mientras que una falencia en la comunicación externa conlleva a poca visibilización del colectivo.

el tercero creo que sí tiene que ver explícitamente con competencias. Los líderes mismos nos han dicho en el proceso que necesitan desarrollar competencias de negociación, necesitan desarrollar competencias de diálogo, necesitan desarrollar competencias de liderazgo.

Integrante de Fundación Corona

“...siento que ha menguado un poco ese tema de los procesos de formación, de procesos educativos que donde se relacionen muchos actores para para para el tema de llevar los artículos a la agenda pública.”

Participante del CCY

...dentro del colectivo tenemos una falencia y es con la mesa de comunicaciones que la gran mayoría o por lo menos uno son simplemente uno está dentro de las reuniones. Pues ya no pueden asistir el grupo, los demás no sé, por temas de académicos, laborales, etcétera

Participante del CCY

“el grupo promotor de comunicaciones ha tenido un reto en mantener su participación eh más que todo porque son jóvenes que pues han querido participar activamente, pero no han podido como continuar en ese ejercicio...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

Por último, un tema relacionado con la continuidad o rotación de personas dentro del colectivo es la importancia de **nivelar a los integrantes en términos de conocimiento** del colectivo y desarrollo de competencias. En este sentido, también son importantes estrategias de formación y comunicación interna que permitan que todos los miembros del colectivo se encuentren en la misma página del proceso respecto a la narrativa del CCY como al desarrollo de competencias.

“...llegaron personas nuevas a este ejercicio que de pronto no tienen todos los ejes de la agenda totalmente apropiados...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“o sea, la realidad es que menos de la mitad de las personas que hoy están en el colectivo pasaron por la escuela de desarrollo de competencias de liderazgo...”

Integrante de Fundación Corona

6.8.9. El autocuidado de los líderes

Por último, uno de los integrantes más jóvenes del colectivo, se planteó en las entrevistas una reflexión importante sobre el tema del autocuidado de los líderes y como el desgaste y el entregarse a los procesos comunitarios puede llegar a afectar su desarrollo y salud mental. Consideramos que este aspecto es fundamental, pues los líderes son el centro del proceso y sin ellos nada sería posible. En este sentido, una barrera al liderazgo colectivo puede ser esa falta de cuidado a los líderes, lo que hace muy importante crear estrategias que permitan acompañarlos y brindarles herramientas para su autocuidado.

Entonces yo soy como tan parado en que uno tiene que tratar de hacer las cosas bien, que a veces me meto tanto en el rol de representar una colectividad que a veces se me olvida que yo

también soy persona, o que a veces se me olvida que yo también tengo una personalidad o yo también tengo cosas que definir para mí mismo...

Participante del CCY

Tabla 4. Cuadro de Sistematización desafíos y limitantes al liderazgo colectivo (Micro- macro)



Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Sistematización de desafíos y barreras por nivel

Individual	Organizacional	Contextual
• Bajo desarrollo de competencias en los líderes • Egos e intereses particulares • Escasez de recursos económicos y/o de tiempo que genera poca continuidad • Autocuidado de los líderes	• Poca capacidad de manejar el conflicto • Dificultad en gestionar la diversidad • Estilos de liderazgo autoritarios • Dependencia a un actor externo y poca autonomía. • Difícil acceso a recursos económicos	• Riesgo de politizar el accionar colectivo • Desconocimiento del proceso colectivo por parte de la comunidad

Fuente: tablas 4 y 5 elaboración propia.

6.9. Logros del Colectivo Ciudadano Yumboño

Imagen 2. Encuentro Colectivo Ciudadano marzo 2026



Fuente: TerritoriA y Alianza Empresarial de Yumbo

A partir de las entrevistas se identificaron los principales logros asociados con el proceso del Colectivo Ciudadano de Yumbo. Esta es una oportunidad para reconocer que la experiencia de

liderazgo colectivo ha dado como resultado el fortalecimiento de competencias individuales y colectivas, la creación de nuevas alianzas entre actores en el territorio, el intercambio de saberes y experiencias, la consolidación de espacios de escucha y diálogo en el territorio. Así mismo ha promovido transformaciones adaptativas en las creencias y formas de ver y vivir el liderazgo en las personas y fortalecido las relaciones de confianza. El Colectivo ha contribuido a la consolidación del tejido social.

- **Fortalecimiento de competencias individuales de los miembros del colectivo.** La mayoría de entrevistados (11 en total) destacaron dentro de los aportes del colectivo un notable crecimiento personal de los participantes en sus competencias. Se evidencia el fortalecimiento del liderazgo social, la confianza, la capacidad de comunicación y la participación en el territorio. Personas que antes eran tímidas o inseguras ahora lideran procesos, expresan sus ideas y movilizan a otros. Además, el colectivo ha impulsado el aprendizaje compartido, la colaboración, la diversificación de proyectos y el pensamiento sistémico, permitiendo que los integrantes se reconozcan como agentes de cambio comprometidos con el desarrollo de su comunidad.

...unos casos de éxito en ciertas como personas, por ejemplo, tenemos una digamos una líder social que cuando inició, empezó a iniciar en estos procesos de participación, ella sentía que ella no estaba, por así decirlo, hecha para participar en eso...” “ahorita se ha conformado como una lidera social pues muy fuerte en su territorio reconocida por otras personas y aun así, aunque ha fortalecido su organización, está activamente en el colectivo.

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Ha habido un crecimiento pienso yo ... conocimiento en experticias, en nuevos saberes, en retroalimentación”

Participante del CCY

...yo creo que otro beneficio eh ha sido poder potenciar el proceso de agentes de cambio en el territorio como líderes esas como Jennifer, por ejemplo, que yo la recuerdo hace 4 años, no te hablaba en público y hoy en día es capaz de movilizar voluntades de muchas personas eh para poder sacar adelante una idea...

Integrante de Fundación Corona

“Ese colectivo ha permitido eso, ¿no? Conocernos. O redescubrirnos o descubrirnos”

Participante del CCY

“...el aprendizaje que se llevan las personas porque no solamente aprendo del proceso, sino aprendo de la otra persona de lo que sabe la otra persona, de cómo gestar cada cosa...”

Participante del CCY

“Aquí he aprendido a expresar lo que siento cuando veo algo que no me gusta de la comunidad. Siempre me lo guardaba y escribía, ahora yo ya sé que uno tiene voz y que es escuchado.”

Participante del CCY

“...creo que hay fortalecimiento de capacidades y competencias de liderazgo colectivo.”

Integrante de Fundación Corona

“asimismo se ha sabido diversificar cada proceso que llevamos los líderes o las organizaciones que estamos dentro del colectivo ciudadano yumbeco y así mismo potencializarlas”

Participante del CCY

...Creo que han ganado mayor claridad de lo que de la responsabilidad del trabajo del ecosistema, han ganado pensamiento sistémico, han ganado conocimiento sobre estructuras organizativas de colaboración ágiles, han ganado práctica concreta sobre cómo planear ejercicios de movilización de recursos de construcción de narrativas para la comunicación con enfoque en desarrollo. Han ganado confianza entre ellos. Han ganado claridad en el propósito de lo que los une y tal vez esperanza y fe en que ellos son agentes de lo que sucede en el territorio.

Integrante de TerritoriA

- **Consolidación de alianzas y articulaciones entre los procesos que llevan adelante los miembros del colectivo.** El colectivo ciudadano yumbeco ha impulsado alianzas estratégicas y conexiones entre diversos actores —organizaciones sociales, fundaciones, empresas y líderes comunitarios— que antes no se conocían. Este trabajo conjunto ha fortalecido la gobernanza, la incidencia ciudadana y la colaboración interinstitucional, generando proyectos con mayor impacto social y territorial. Además, la articulación ha permitido una visión compartida del territorio, el intercambio de experiencias y la consolidación de redes de apoyo que potencian las capacidades locales y promueven soluciones colectivas a las problemáticas del municipio.

“Lo que hace el colectivo es articularse de una manera a las políticas públicas en un ejercicio de gobernanza y de incidencia ciudadana y política para precisamente aportar en propuestas para su solución”

Participante del CCY

Yo creo que se han conocido personas que de otro modo hubiera sido más difícil que se conocieran. Y eso ha comenzado a generar unos vínculos de colegaje, de camaradería que creo que son muy importantes para el territorio en cuanto pueden derivar en potenciales colaboraciones...

Integrante de Fundación Corona

“...Otro beneficio también que siento son las conexiones que se gestan dentro del colectivo de las personas que hacen parte del mismo.”

Participante del CCY

“Hay uno de conexión con otras iniciativas que están haciendo cosas similares que genera posibles alianzas y posibles economías de escala en lo que hagan”

Integrante de TerritoriA

“Entonces esa articulación que empiezan a hacer cuando nos empezamos a conocer permite mayor impacto y permite compartir experiencias porque cada uno es fuerte desde su desde su accionar desde su territorio.”

Participante del CCY

- **Cambio de mentalidad, del paternalismo y la individualidad a la corresponsabilidad y el trabajo colectivo.** Las entrevistas reflejan un cambio de mentalidad hacia la corresponsabilidad, la co-creación y el trabajo colectivo, donde las acciones emergen del capital social y humano del territorio y no dependen sólo de recursos externos. Este proceso ha permitido consolidar una forma de trabajo más articulada, solidaria y orientada al bien común del territorio.

...el cambio en muchas de las personas de la manera de pensar y de ver que solo es que una golondrina no hace verano. Y que cuando se juntan varios las cosas y las posibilidades para desarrollar una actividad son mejores.

Participante del CCY

“...yo creo que el cambio que hemos dado es que nos vemos como un equipo. Pero vamos en proceso construyendo.”

Participante del CCY

“...aprender a trabajar en equipo eh entender que se pueden se pueden hacer trabajos de manera concertada más que de forma democrática, de forma concertada”

Participante del CCY

“Entonces, es distinta la lógica, porque entonces no es venga deme y ya hago la acción, sino venga cómo co-creo con ustedes, cómo construyo...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“reconfirmar la incidencia que nosotros como organizaciones sociales y sus líderes eh la incidencia que tenemos en la municipalidad eh en diferentes componentes, en las políticas, eh en formación cívica, etc.”

Participante del CCY

A mí me ha servido muchísimo el trabajo del colectivo. Uno, porque definitivamente logramos conocer diferentes personas y diferentes organizaciones que en algún momento nos pueden apoyar en muchísimas formas y dos porque se encuentra una forma de trabajar diferente y muy positiva dentro del colectivo que es diferente a uno como organización particular.

Participante del CCY

Creo que parte de los beneficios es el tema de la responsabilidad compartida que no lo veo tanto como un deber sino como un beneficio, el hecho de saber que las actividades no están en cabeza de una sola persona, sino que es una responsabilidad compartida.

Participante del CCY

“...pero también del aprendizaje cada uno de nosotros tenemos al ser capaces de trabajar con el otro y reconocer al otro y de valorar lo que el otro puede llegar a aportar.”

Integrante de Fundación Corona

Ya no nos pensamos desde lo que nos falta, sino desde lo que tenemos y podemos empezar a accionar.”

Participante del CCY

“...yo creo que si ha habido un cambio de generar ese tipo de capacidad que nos interesa nosotros TerritoriA. Es más colectiva justamente, no tan individual, que es más pensada en largo plazo...”

Integrante de TerritoriA

- **Promoción de la escucha y el diálogo.** Se resalta la creación de espacios de encuentro, escucha y diálogo transparente, donde antes había distancia o rivalidad, y donde ahora se tejen relaciones basadas en el respeto, la empatía y la construcción colectiva en pro del bienestar de Yumbo. Gracias al Colectivo Ciudadano se han gestado diálogos improbables e incómodos, entre distintos actores y eso es un logro importante para la participación democrática, la inclusión y la construcción de tejido social.

“Y es una de las acciones más valiosas que nos ha dejado el colectivo ciudadano. El cómo aprender a escucharnos, a sentarnos y entender que, si bien somos diferentes, pensamos diferentes, podemos trabajar juntos.”

Participante del CCY

“...creo que para nosotros ha sido muy clave el disponer de un espacio de diálogo permanente, un espacio de diálogo que es ese colectivo”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“...me he dado cuenta y he observado y es que personas en la cotidianidad no se encontraban, y se están encontrando para colaborar. Y ese cambio no es menor.”

Integrante de Fundación Corona

“Otro beneficio es lo que te contaba de que actores improbables de distintos sectores se reúnan a dialogar y entiendan que de pronto ambos tienen lo mismo eh para Yumbo”

Integrante de Fundación Corona

“...una es una horizontalidad que hasta ahora nos ha permitido propiciar esos diálogos incómodos.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

...un beneficio o que me ha enseñado a dejar de ser como tan eh hacer las cosas a mi manera. O sea, yo quiero es esto y por ahí lo tengo que hacer, ser radical no, eso me ha enseñado de que hay varias personas que yo debo de escuchar, que me deben de escuchar y comenzar como que a tejer entre todos

Participante del CCY

“No menor lo que ya hablamos de diálogos improbables, que ahora son 100% probables en el territorio.”

Integrante de Fundación Corona

“Entonces, definitivamente el trabajo de colectivo lo que ha hecho es eh aumentar el impacto en el municipio. Hemos logrado abarcar más personas...”

Participante del CCY

- **Intercambio de saberes diversos y visibilización de organizaciones.** El colectivo ha favorecido el intercambio de saberes y experiencias entre diversas organizaciones sociales, culturales, deportivas y educativas. Y contribuido a la gestión de conocimiento y reconocimiento del Colectivo y sus organizaciones parte.

“Pues es muy importante porque ahí se agrupan algunas eh organizaciones sociales de diferentes órdenes deportivas, culturales, educativas, cívicas, etcétera. Eh y ha permitido una visibilización de esta organización como ha permitido una retroalimentación de saberes...”

Participante del CCY

“Estamos todavía en una fase de consolidación del colectivo, pero yo creo que hoy el colectivo ya tiene un reconocimiento...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“...y creo que es mucho de lo que se ha transferido al colectivo y han tenido la oportunidad también de transferirlo a sus organizaciones, a bajarlo.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“...bueno, esta suma de saberes el de la gestión de suma de saberes y gestión del conocimiento.”

Integrante de Fundación Corona

“...desde la misma experiencia de conocer a otros han adquirido, valga la redundancia, bueno, conocer o adquirir herramientas para poder presentar una iniciativa y ver hasta dónde verdaderamente ella puede generar un impacto”

Participante del CCY

“Creo que ha sido un proceso muy muy nutritivo desde el aprendizaje, eh desde el compartir saberes y experiencias.”

Integrante de TerritoriA

El beneficio de empezar como líderes de organizaciones o como organizaciones particulares a ver diferentes formas de trabajo, diferentes métodos de interactuar con la sociedad, con las personas que nos pueden ayudar a fortalecer nuestras mismas organizaciones. Participante del CCY

- **Ejecución de acciones ciudadanas concretas.** El Colectivo Ciudadano ha pasado de la planeación a la acción, realizando sus primeras actividades en la comunidad. Inició con el bingo bailable y el Festival ComuniDar, resultado de un proceso de autogestión, trabajo en equipo y articulación entre líderes y organizaciones. Estas acciones han permitido poner en práctica lo aprendido, vincular a la comunidad y fortalecer el sentido de pertenencia y colaboración en el territorio. Este es un resultado que reconocieron todos los entrevistados.

“...hemos logrado realizar varias acciones ciudadanas que han salido de la agenda ciudadana territorial y que los colectivos se han unido para llevarlas a terreno.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Ya existió nuestro primer ejercicio, que es la actividad ya en hecho de lo que es comunidad donde realizamos a través de un bingo bailable y reunimos a la comunidad en general.”

Participante del CCY

“...tuvimos nuestro primer gran logro que fue llevar una acción a la realidad desde el colectivo que fue el Festival ComuniDar donde pudimos colocar a prueba diferentes herramientas de toma de decisiones, de trabajo en equipo.”

Participante del CCY

“Hicimos una primera actividad, un bingo, fue el primero de marzo. Un bingo bailable. Eh, y nos fue muy bien, contamos con muy buena recepción por parte de los asistentes, muy motivados y muy interesados varios se acercaron a decir, ‘Yo también quiero participar’.”

Participante del CCY

Hace poquito arrancamos con nuestra primera actividad, hace como una semana más o menos. Arrancamos con nuestra primera actividad de pues de proyección al municipio, demostrarles, contarles a las personas de las organizaciones que estamos ahí y empezar pues a decirles cuál es el objetivo del colectivo. Y en ese esa actividad fue un bingo bailable.

Participante del CCY

- **Construir confianza.** El Colectivo Ciudadano ha fortalecido la confianza y el relacionamiento entre distintos actores, incluyendo la empresa, la ciudadanía y las

organizaciones sociales. Este proceso ha ayudado a superar narrativas negativas, generar mayor cercanía y articulación en el territorio.

“Si lo miramos en la relación con la empresa, por ejemplo, donde nos ha permitido de que estos colectivos y esta ciudadanía vea a la empresa de otra manera.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Yo creo que lo primero es que todos estos escenarios, han logrado contrarrestar un poco esas narrativas negativas que se cuentan sobre los demás actores.” Integrante de Fundación Corona

“...específicamente dentro del componente ha sido ha sido un espacio un espacio importante de relacionamiento como para como para ganar confianza, como para ganar confianza en que podemos trabajar articulados.”

Participante del CCY

“...siento que la confianza ha ido mejorando, que ya las personas se sienten más cercanas al proceso, que ya sienten que son parte del proceso digamos que sigue siendo un tema de aprender a cómo gestar...”

Participante del CCY

- **Conocimiento del colectivo.** Gracias a las acciones que se han venido implementando la comunidad Yumbeña ya viene reconociendo al Colectivo y su accionar.

...pudimos evidenciar de que la gente asistió. Fue amplia la convocatoria, la gente respondió y creo que las personas pues se llevaron una buena imagen de lo que se realizó dentro del bingo dentro del bingo bailable, o sea, hubo respuesta por parte de la comunidad.

Integrante Fundación Smurfit Westrock

...hasta el momento ya nos están referenciando. Porque como te decía, con todas las organizaciones y las fundaciones, porque somos 35 personas y esperamos seguir sumando más. Entonces, sí se ha hecho un impacto de que referencian a eh son los que vienen desde la agenda ciudadana trabajando y ahora se están uniendo como para para un beneficio común para Yumbo. ¿Qué es lo que queremos? es como rescatar la identidad yumbeña

Participante del CCY

Es importante reflexionar que los entrevistados identifican **logros más internos** dentro del Colectivo que **logros externos** relacionados con impactos concretos en la comunidad Yumbeña. El cambio de mentalidad en los miembros, el intercambio de aprendizajes y la construcción de confianza son aspectos muy destacados del proceso interno. Sin embargo, dado la novedad del Colectivo y la etapa inicial en que se encuentra, aún no se mencionaron impactos en el territorio fuera del colectivo, pues aún no ha alcanzado un nivel de maduración alto. En este sentido, sí hay impactos a nivel individual en los miembros y a nivel organizacional, pero externamente en la comunidad apenas se están planeando las estrategias para lograr dicho impacto.

“...digamos que la incidencia del colectivo al momento no es superior o muy grande porque estamos apenas en la parte de sensibilización a la comunidad.”

Participante del CCY

como el colectivo está recién creado me es difícil decirte a ciencia cierta si el colectivo logra cumplir pues exactamente las necesidades del territorio. ¿Qué considero yo? con las colectividades que están presentadas ahora de que sí tiene la capacidad de hacerlo. “

Participante del CCY

Tabla 6. Principales logros del Colectivo Ciudadano Yumbeño

Fortalecimiento de competencias individuales
Cambio de mentalidad, del paternalismo y la individualidad a la corresponsabilidad y el trabajo colectivo
Consolidación de alianzas y articulaciones entre los procesos
Promoción de la escucha y diálogo
Intercambio de saberes diversos y visibilización de organizaciones
Ejecución de acciones ciudadanas concretas
Construcción de confianza
Difusión del colectivo y sus objetivos

Fuente: elaboración propia.

6.10. Lecciones aprendidas del Colectivo Ciudadano Yumbeño

A continuación, condensamos las principales lecciones aprendidas de acuerdo con las entrevistas realizadas. Las dividimos en dos grupos: lecciones para quienes acompañar el proceso y lecciones para los miembros del Colectivo Ciudadano.

6.10.1. Lecciones para quienes acompañan el proceso Colectivo (F. Smurfit W. F. Corona y TerritoriA)

1. Para impulsar una iniciativa colectiva es importante haber realizado **procesos territoriales previos de generación de confianza** que involucren a los diferentes actores y permitan la formación de líderes en competencias que habiliten el surgimiento del liderazgo colectivo.

“...es importante que haya escenarios para conocerse, para saber que la persona con la que estoy trabajando no actuar de manera oportunista conmigo. Entonces, la confianza como un elemento clave para la colaboración.”

Integrante de Fundación Corona

2. Entender que **el éxito del proceso colectivo no se mide por la cantidad** de personas vinculadas sino por el compromiso y la voluntad de las personas que quieren hacer parte.

“...entender que no es tanto la cantidad de personas, sino las personas que realmente por voluntad quieren hacer parte.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

3. Comprender que para generar un verdadero cambio es importante **promover el ejercicio de liderazgo multiactor** que logre vincular a las fundaciones sociales, pero también al sector privado y al sector público. Esto se relaciona con la importancia de realizar mapeo de actores en el territorio al momento de identificar a quienes convocar para garantizar la diversidad del grupo. Al final la diversidad en sectores, temas, edades y experiencias logra enriquecer el accionar colectivo. Si bien el colectivo ciudadano es diverso, hubiera sido deseable mayor participación de algunos sectores y grupos.

“...haber hecho un mapeo que hicimos en ese entonces muy estratégico donde tratamos de identificar líderes sociales, públicos, privados y que ellos estuvieran presentes en este proceso.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Eh, el segundo aprendizaje reto es cómo seguimos articulando todo lo que se está haciendo para tener un valor mayor.”

Integrante de Fundación Corona

“Un aprendizaje que suma si es eso, o sea, si volviéramos a configurar un proceso así en el que incluso invertimos recursos en gente local, tal vez hacerlo más diverso en edad, género, sector, por ejemplo...”

Integrante de TerritoriA

4. Entender la necesidad, en este tipo de procesos, de **disponer de recursos para un dinamizador local** que permita sostener el proceso mientras logra un mayor grado de madurez y autogestión. Igualmente, otra lección en la misma línea es entender que los líderes que participan tienen tiempo limitado pues tienen otras obligaciones y deben responder por ellos, sus familias y sus otros procesos territoriales; en este sentido, debe **generarse**

incentivos adecuados y mecanismos flexibles para garantizar la participación de los líderes.

“...si no hay alguien que esté dinamizando el proceso y que además esté siendo reconocido con una remuneración o unos honorarios por eso, va a ser muy difícil con un proceso como este que no es maduro”

Integrante de Fundación Corona

... hemos ido aprendiendo que tú puedes hacer jornadas increíbles, puedes poner platos sobre la mesa de todo, pero la gente está en su día a día luchando por su vida también, por decirlo de alguna manera, luchando en términos de bienestar, por la calidad de vida. Entonces eh pues hoy es un desafío que tenemos que aprender a convivir con él y por eso hay que generar los incentivos adecuados para superarlos.

Integrante de TerritoriA

5. Es importante **intercambiar metodologías y conocimientos para generar el mejor acompañamiento** posible a los procesos colectivos, es decir también que quienes acompañen trabajen en equipo. En este caso, las 3 organizaciones aliadas hicieron también ese trabajo conjunto de identificar las mejores estrategias para acompañar al colectivo ciudadano según el contexto y la realidad de participar del mismo. Esto se une con la necesidad de reconocer que quienes acompañan el proceso también están aprendiendo y no tienen todas las respuestas, de hecho, las metodologías son limitadas y la mayor parte de las respuestas se encuentran en los protagonistas de la historia, las comunidades.

...El problema es que uno cree que tiene la razón y desaprender eso es muy difícil. Y ese es el primer aprendizaje, desaprender nuestras maneras de ver el mundo y darle cada vez más y mejor protagonismo a quienes están viviendo, palpando y sintiendo el territorio.

Integrante de TerritoriA

...dar el ejemplo en casa, ¿viste? O sea, porque yo quiero impulsar una apuesta colectiva, pero soy yo solo. Yo quiero impulsar una apuesta colectiva en el que incluso somos cuatro, cinco, seis actores poniéndonos también de acuerdo en impulsar...

Integrante de TerritoriA

6. Un aprendizaje es que debe darse un **acercamiento transparente a la comunidad** respecto a la propuesta de trabajar colectivamente, sin generar promesas engañosas o falsas expectativas.
7. Es importante **ser pacientes** y entender que los procesos colectivos toman tiempo para que puedan verse resultados y garantizarse la sostenibilidad.

Pero por eso hay que tenerle paciencia a la inversión en tiempo y dinero de generación de confianza, de capacidad de procesos de largo plazo, pero cuando eso ya está es mucho más fácil después tú lograr activar ideas, iniciativas, estrategias comunitarias

Integrante de TerritoriA

Entonces, esa paciencia en las inversiones no es no es no es como no es un desafío, sino que es como un aprendizaje recurrente de lo que significa invertir en procesos y no solo invertir en el impacto que es lo que estamos haciendo nosotros.

Integrante de TerritoriA

...la experiencia del proceso colectivo de Yumbo, creo que es un proceso, mejor dicho, un árbol muy bonito que tiene el suelo fértil, que tiene las condiciones de dar que le tiene sol todos los días para poder crecer, pero que todavía no está maduro, no suficientemente maduro para poderlo recoger.

Integrante de Fundación Corona

8. Reconocer que no solamente se movilizan recursos financieros sino también voluntades y capital humano y ello es importante valorarlo. **Reconocer la movilización no económica.**

...otro aprendizaje clave es reconocer que los recursos movilizados en un proceso colectivo no solamente deben suscribirse a los financieros. Si nosotros lográramos clasificar lo que se movilizó en voluntades en cantidad de asistentes a la acción colectiva que asistíamos de 150 personas eh todo lo que se movilizó en términos de talentos en el territorio.

Integrante de Fundación Corona

9. Entender que quienes acompañan el proceso colectivo no pueden garantizar el surgimiento del liderazgo colectivo, pero sí garantizar **condiciones habilitantes** para que este tipo de liderazgo pueda emerger y consolidarse desde la misma comunidad.

Yo creo que ese es un aprendizaje de base fundamental para cualquier otra organización que quiera implementar un proceso colectivo. Tú puedes generar las condiciones, puedes entender el contexto, lo que no puedes es crear una red, crear un colectivo, eso es imposible.

Integrante de Fundación Corona

...Yo creo que la principal lección es que esto siempre tiene que ser bottom up y no top down. Porque creo que la ventaja que nosotros tuvimos desde el inicio es que fueron los ciudadanos los que seleccionaron el reto, crearon el borrador y crearon la agenda y nunca fue la fundación o las fundaciones diciendo esto es lo que se tiene que hacer...

Integrante de Fundación Corona

Pero también algo nos ha pasado con el colectivo y es nuestro rol muchas veces es generar condiciones, es habilitar, no es decir qué hacer. Porque si dices qué hacer, ¿cómo pretendes que el otro sujeto crezca, aprenda y se pueda? Si tú le estás diciendo al final qué hacer.

Integrante de TerritoriA

“Generar escenarios con buenas condiciones e incentivos. Creo que sí permite hacer buenas apuestas de liderazgo colectivo.”

Integrante de TerritoriA

10. Por último desde la experiencia de la Alianza empresarial representada en la Fundación Smurfit Westrock, algunos integrantes de la organización que fueron entrevistados destacaron la importancia de aprender a identificar los interés individuales de las personas que hacen parte de estos procesos, valorar su individualidad y buscar mecanismos para alinear estos objetivos y vincularlos al propósito colectivo. Para ello se debe realizar una lectura del perfil, competencias, intereses y redes de cada persona para lograr involucrar estos activos individuales.

6.10.2. Lecciones para los miembros del Colectivo Ciudadano de Yumbo

1. Para conformar una iniciativa de liderazgo colectivo es importante que se promueva una **convocatoria abierta, transparente y no excluyente**. La diversidad permite enriquecernos.

“La convocatoria abierta transparente y sin distinción de ningún orden político, racial, etcétera.”

Participante del CCY

“Entonces, estamos involucrando algo intergeneracional increíble y que, si nos conectamos todos eh no solamente pensando en jóvenes como jóvenes o viejos como viejos, podemos lograr verdaderamente cambios significativos.”

Participante del CCY

2. Es importante el **fortalecimiento de las competencias de los líderes a manera individual**, especialmente de aspectos como el reconocimiento del otro, la escucha y el diálogo.

“Yo creo que es importante para que funcione un colectivo aprender a escuchar al otro. Aprender a escuchar al otro eh aprender a valorar las ideas de otro...”

Participante del CCY

“Y es una de las lecciones más valiosas que nos ha dejado el colectivo ciudadano. El cómo aprender a escucharnos, a sentarnos y entender que, si bien somos diferentes, pensamos diferentes, podemos trabajar juntos.”

Participante del CCY

“Un buen liderazgo colectivo implica crear, implica fortalecer otros liderazgos e implica trabajar teniendo en cuenta la voz de mucha gente”

Participante del CCY

3. Una lección aprendida es que es muy importante **definir a donde vamos** para que funcione el trabajo colectivo. Ya que esto es el propósito compartido y el pegamento para mantener la acción colectiva viva.

...Yo digo que cuando se tiene bien claro para dónde se quiere ir, las cosas son bien, porque cuando nadie sabe para dónde va, cualquier ruta de bus lo lleva, ¿ya? Entonces, cuando se tiene en claro qué es lo que yo quiero hacer, entonces yo creo que vamos por buen camino.

Participante del CCY

4. **El trabajo sin egos** es necesario para que pueda surgir y sostenerse un trabajo colectivo.

“...lo que hemos aprendido es que definitivamente el respeto hacia los procesos y hacia las personas que lo componen es fundamental para poder hacer un trabajo sin egos.”

Participante del CCY

“...Definitivamente hemos aprendido o en mi caso yo, que el trabajo sin egos da más resultados...”

Participante del CCY

5. El proceso colectivo requiere de **aprendizaje constante, de paciencia y adaptabilidad** respecto a los resultados del proceso. Aprender a trabajar colaborativamente requiere de una práctica continua y no se aprende en pocos días.

“Entonces es como ese proceso de aprendizaje de cómo adaptamos eso y cómo aprendemos y creamos las herramientas necesarias para que funcione.”

Participante del CCY

6.11. Aspectos por mejorar del Colectivo Ciudadano

De acuerdo con lo explorado en las entrevistas y esbozado anteriormente hay varios aspectos de mejora relacionados con el Colectivo Ciudadano Yumbeño. El primero es **garantizar la asistencia, permanencia, constancia y puntualidad de los miembros del equipo**, pues este es un aspecto clave para la sostenibilidad del proceso. Como se mencionó anteriormente es importante establecer mecanismos de incentivos y estrategias de flexibilización que permitan la participación de los líderes teniendo en cuenta las condiciones económicas y de tiempo. Asimismo, es importante para promover el compromiso de los miembros del Colectivo iniciar por identificar y responder a las motivaciones y las expectativas que se tienen y buscar que el proceso colectivo genere valor para los distintos actores involucrados.

“...el reto que tenemos también es que los líderes hay unos que y de pronto no son tan constantes.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

Además, es importante que el Colectivo pueda **aprovechar el potencial de las alianzas** con el sector privado y público para sumar voces que le aporten a los objetivos planteados y le den sostenibilidad.

“Entonces hay un alto potencial digamos de generar alianzas con el sector privado, o sea, hay mucha industria, empresas.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“...Yo pienso que el reto y el y el y el camino es no dejar ese relacionamiento con el gobierno e inclusive así el gobierno le toque hacer alguna inversión, porque eso me parece muy valioso...”

Participante del CCY

“Yo creo que el Colectivo tiene un desafío primero de sumar otras voces...”

Integrante de TerritoriA

“...hace falta hilar mucho más fino y tejer relaciones un poco más profundas entre sector privado y sector social en Yumbo.”

Integrante de TerritoriA

Un elemento importante relacionado con la estrategia es que es importante que el Colectivo pueda discernir sus objetivos y la **articulación de estos con la agenda ciudadana territorial**. Para La Fundación Smurfit Westrock es muy importante este aspecto para conectar con el camino recorrido y las apuestas territoriales ya identificadas de manera participativa.

A un poco ahorita lo que me decían las dinamizadoras es que ellas reconocen que el Colectivo nace de esa construcción de la agenda, pero ahora todavía no está definido cuál va a ser el rol del colectivo frente a la agenda. O sea, si van a movilizar todos los ejes, si va a ser uno. Entonces, creo que ese es un ejercicio que hay que tenerlo continuamente activo. Que no se pierda como como esa estrategia

Integrante Fundación Smurfit Westrock

Lo anterior se relaciona también con seguir fortaleciendo el verse como colectivo y no como individuos u organizaciones separadas. Recordemos que este aspecto ha sido clave para que pueda emerger y sostenerse el proceso Colectivo como se mencionó anteriormente.

“...no verse solamente como individuo, como organización. Eso sí siento que es fundamental fortalecerlo...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

A nivel estratégico también es importante que los Aliados como Fundación Smurfit Westrock, **Fundación Corona y la Alianza Empresarial puedan definir su rol dentro del Colectivo Ciudadano**. Ello porque aún no es claro si harán parte del Colectivo como miembros y en representación del sector privado o seguirán con un rol de acompañamiento o de financiadores. Esta decisión es importante y determinante. Se evidencia que hay una intención de ser parte del Colectivo

sin que esto signifique un rol dominante en el Colectivo y la pérdida del poder ciudadano distribuido en todos los actores presentes.

“...lo otro que también esperamos es que claramente queremos tener un rol activo como alianza y como fundación, pero no queremos que dependa ni siquiera pues ni de Fundación Corona ni de Fundación Smurfit...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

...otro aspecto importante tener en cuenta en esta etapa es cuál es la relación que el colectivo ciudadano yumbeno desea cultivar con Smurfit.”

Integrante de TerritoriA

Para algunas personas de la Fundación Smurfit Westrock que han acompañado el proceso desde la Alianza empresarial, ahora ellos se sienten como parte del Colectivo también.

si yo me quito la camiseta de la fundación y de la alianza, yo diría que sí. Porque siento que, si cambiara de trabajo, intentaría seguir aportando en lo que pudiese porque veo en ello un futuro.

Integrante Fundación Smurfit Westrock

Esto se relaciona con la importancia de que el Colectivo Ciudadano pueda generar **más autonomía y menos dependencia a Fundación Smurfit Westrock**, y pueda verlo más como un miembro que como el encargado de la gestión del Colectivo

“...pareciera que todavía hay una relación de dependencia de que si es Smurfit está yo voy, pero entonces si es Smurfit no está, yo no voy.”

Integrante de Fundación Corona

...Yo creo que en algunos casos se co-construye, pero en otros casos todavía hay cierta dependencia y la gran pregunta que yo me haría he hecho con todo esto es, si el día de mañana Smurfit por la razón que fuera, estratégica de ellos, deciden no queremos meterle más a esto sino a el emprendimiento y la generación de ingresos en el territorio. No estoy tan seguro que el colectivo de manera sola, articulada y autogestionada se sostenga. “

Integrante de TerritoriA

De acuerdo con las entrevistas otro aspecto que es importante mejorar del Colectivo Ciudadano es **la movilización de recursos**, pues de esto depende su sostenibilidad en el tiempo y la posibilidad de implementar acciones que puedan generar valor público.

“...parece que lo que hay que fortalecer es digamos algo que es un es un sentido para todas las organizaciones que tiene que ver con la consecución de recursos”

Participante del CCY

“Lo segundo es poder eh perpetuar un poco más la financiación o los recursos para poder tener dinamizadores territoriales acompañando el proceso...”

Integrante de Fundación Corona

“...Entonces, creo que ese es otro tema por revisar como como la sostenibilidad del del colectivo humano y también financiero.”

Integrante de Fundación Corona

La comunicación es algo que varios miembros del Colectivo reportan como un aspecto a mejorar pues hasta el momento se han tenido dificultades y es importante ya que la comunicación interna permite la buena gestión y manejo de conflictos dentro del grupo, y la comunicación externa posibilita el reconocimiento y visibilización del Colectivo Ciudadano en la comunidad, permite poder generar una narrativa inspiradora sobre lo que es y lo que hace el Colectivo. Es importante trabajar en visibilizar más las acciones que se están haciendo con la finalidad de vincular más personas de la comunidad al proceso.

“...dentro del colectivo tenemos una falencia y es con él, con la mesa de comunicaciones que la gran mayoría o por lo menos uno son simplemente uno está dentro de las reuniones.”

Participante del CCY

“...creo que la parte de comunicación siento que, si hace falta que los participantes, incluso las fundaciones, contemos más lo que se está haciendo.”

Integrante de Fundación Corona

...haber generado una buena narrativa más convincente, igual con los mismos actores del colectivo que conectara mejor por ejemplo la agenda ciudadana y lo que busca el colectivo en largo plazo. Yo creo que ahí hemos tenido un desafío y es ser mucho más convincentes.

Integrante de TerritoriA

...visibilizarnos más. Yo les decía, listo, aquí y, por ejemplo, en el bingo se veía nos visibilizamos, pero ¿con quién? Con nuestros amigos, nuestros conocidos que fueron los que convocamos nosotros. ¿Ya? Pero cómo hacer para impactar que todo Yumbo se dé cuenta que somos, que estamos.

Participante del CCY

Como se mencionó anteriormente dentro del Colectivo se han presentado algunas situaciones de tensión interna y se hace muy importante tener más **herramientas para la gestión del conflicto**, con miras a fortalecer el proceso.

“otro elemento para fortalecer el colectivo tiene que ver con la resolución de conflictos, o sea, hay muchos conflictos”

Integrante de Fundación Corona

...claridad en la comunicación para eh abordar eh desafíos o comprensiones distintas, ¿no? Abordar las diferencias. Y creo que es algo muy humano, no solamente del colectivo, creo

que es humano transitar esas diferencias y aprender a transitarlas de formas un poco más generativas. “

Integrante de TerritoriA

resalto ese ese ejercicio que realizamos después de la actividad, o sea, otro día no, el mismo día, ¿no? Después cuando nos reunimos el ¿Qué fue lo bueno? ¿Qué no fue tan bueno? ¿Qué hay que corregir? Y a qué nos comprometíamos cada uno de nosotros. Considero que eso que son eh es importante pues para fortalecer el colectivo ciudadano.

Participante del CCY

Hay otros elementos mencionados importantes para que el Colectivo Ciudadano pueda alcanzar mayor madurez e incidencia en el territorio. Por un lado, la necesidad de generar más apropiación por parte de sus miembros y la importancia de seguir haciendo preguntas para entender que funciona y que no funciona (Integrante Fundación Smurfit Westrock), seguir fortalecimiento los lazos entre las personas del Colectivo (Integrante de Fundación Corona), garantizar también el relevo intergeneracional de los liderazgos (Dervinson Puentes) generar redes con otros territorios desde una mirada territorial (Integrante de TerritoriA), seguir fortaleciendo la estructura interna del Colectivo para facilitar la toma de decisiones (Integrante del CCY) incluir más voces del territorio por ejemplo los jóvenes que participaron del paro nacional de 2021 (Integrante del CCY). Por último, un tema importante es generar estrategias de apoyo a la salud mental de los líderes, es decir pensar en cuidar a quienes cuidan y lideran sus comunidades y también cuidarse entre los líderes mutuamente. (Integrante del CCY)

6.12. Competencias importantes para el liderazgo colectivo

Un tema importante para mejorar el Colectivo Ciudadano es el fortalecer competencias. A partir del Marco Integrador de Competencias de Forero et al. (2023) (ver figura 3) analizamos cuáles competencias se relacionaban más con el ejercicio del liderazgo colectivo. Se observó que se reconocen la necesidad de trabajar competencias socioemocionales, relacionales, cognitivas e integradoras para llevar adelante un trabajo conjunto.

“Yo creo que ya tenemos algunas pistas sobre cuáles son esas competencias críticas que necesitamos fortalecer y yo creo que es importante poder intencionar el fortalecimiento de esas competencias.”

Integrante de Fundación Corona

““...todo el tema de trabajo en equipo, de escucha, de comunicación, de pensamiento crítico, de resolución, de conflictos, creo que son competencias necesarias para un colectivo...”

Integrante de Fundación Corona

Respecto a las competencias del SER (Socioemocionales y relacionales), se identificó que la **Apertura al Diálogo y la Escucha** fue una de las más mencionadas por los actores vinculados al proceso del Colectivo Ciudadano Yumbeño.

...creo que el tema de la escucha activa. Que es algo fundamental para que el proceso funcione es que todos y cada uno, o sea, deben existir unas reglas para sentarnos, para escucharnos, para entender que somos diferentes, podemos opinar diferente, pero aun así podemos sentarnos y construir juntos.

Participante del CCY

“...siento que ha sido muy importante esa capacidad también de reconocer al otro y de tener un diálogo un poco más horizontal.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Yo creo que la generación de confianza, yo creo que la apertura al diálogo y de la escucha, yo creo que la comunicación...”

Integrante de Fundación Corona

Yo creo que es importante para que funcione un colectivo aprender a escuchar al otro. Aprender a escuchar al otro eh aprender a valorar las ideas de otro y también tener mucho en cuenta la experiencia del otro. El valor de la experiencia del otro.

Participante del CCY

“...yo creo que mucha escucha, mucho diálogo y algo muy sencillo que a veces cuesta mucho que, es decir, o más bien, hacer lo que nos dice que va a hacer.”

Integrante de TerritoriA

Asimismo, la **generación de confianza** junto con la **negociación y mediación** son competencias primordiales para sentar a la mesa diversos actores a trabajar conjuntamente.

Los líderes mismos nos han dicho en el proceso que necesitan desarrollar competencias de negociación, necesitan desarrollar competencias de diálogo, necesitan desarrollar competencias de liderazgo. Saben que lo necesitan, saben que lo requieren porque se están viendo muy cortos al momento de enfrentarse conflictos, al momento de enfrentarse a ciertas situaciones.

Integrante de Fundación Corona

“...el tema como de confianza, el tema de bueno, un tema de respeto que creo que es fundamental ...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“También creo que se empezaron a desarrollar algunas capacidades de como de negociación y de concertación...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

Adicionalmente, competencias individuales como la motivación, la tolerancia a la frustración y la resiliencia unida a lo que hablábamos de la paciencia con los resultados del proceso colectivo.

“Entonces, yo pensaría que eso como como el esfuerzo, el talante, la entereza, el no querer rendirse...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Yo siento que tenemos personas muy motivadas para la acción y la ejecución de acciones.”

Participante del CCY

“... también la capacidad de adaptación en el ejercicio de liderazgo adaptativo en general, en la tolerancia a la incertidumbre que han tenido, también ha sido fundamental, la resiliencia, también ha sido una competencia fundamental.” Integrante de Fundación Corona

Respecto a las competencias cognitivas, se destaca el **pensamiento sistémico y pensamiento prospectivo** para identificar las condiciones y los actores en el contexto determinado y para plantearse metas a futuro. También la competencia de **reconocimiento territorial y de gestión de proyectos**.

“...un tema como como de verse en prospectiva que no es un panorama de lograr los objetivos a corto plazo, sino de verlo a largo plazo.”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“La visión sistémica es fundamental, yo creo que no hay líderes de colectivos sin visión sistémica casi imposible, no, no se logra.”

Integrante de TerritoriA

“...cómo llevar a cabo el diseño de una acción o cómo poder proponer una actividad...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“... el conocimiento territorial que tienen las personas...”

Integrante de Fundación Corona

En cuanto a competencias integradoras se destaca el **trabajo en equipo, la gestión de redes y alianzas, las habilidades de comunicación, capacidad de acción y la vocación de servicio**. De estas la más importante es el tema de la comunicación que es vital para el buen ejercicio de liderazgo colectivo.

“...como esa responsabilidad, esa corresponsabilidad eh de ejecutar las cosas según las prometemos.”

Integrante de TerritoriA

“...el conocimiento y manejo de recursos, eh la consecución de alianzas o de apoyo...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“... cómo buscar el relacionamiento para para llevar a cabo los recursos...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“... yo creo que temas que tal vez tienen que ver con la comunicación. ¿Sí? Con la manera que estos líderes también empezaron a asumir otras formas de comunicarse...”

Integrante Fundación Smurfit Westrock

“Yo creo que la vocación de servicio y la capacidad de acción que tienen, el trabajo colaborativo y en equipo...”

Integrante de Fundación Corona

La de proactividad, la de comunicación asertiva. O sea, hay buena comunicación, eso permite avanzar. Eh, proactividad y la otra como de recursividad, por decirlo de alguna manera. Eh, de los recursos disponibles como sacarles el máximo a las acciones que se están haciendo.

Integrante de TerritoriA

7. Conclusiones y recomendaciones

El caso estudiado confirma que elementos como la generación de confianza, la comunicación efectiva, las competencias de los líderes individuales y los propósitos compartidos mencionados por Ramírez et al. (2024) son aspectos habilitadores para que emerja y se mantenga el liderazgo colectivo. Además, se evidencia que para la conformación de un ejercicio de liderazgo colectivo es necesario la generación de procesos territoriales previos, las victorias tempranas y la vinculación de actores de distintos sectores que puedan apoyar y articular con el proceso. Asimismo, un facilitador es el acompañamiento técnico, logístico y financiero para impulsar estos procesos a nivel territorial. Finalmente, algo nuevo en la literatura es el aspecto de formar a los líderes individuales para trascender los egos e intereses individuales u organizaciones y puedan priorizar objetivos colectivos.

En términos de desafíos y barreras al liderazgo colectivo se identificaron algunos como los limitantes en tiempo y recursos económicos que afectan la participación y constancia en estos espacios, la gestión de la diversidad y del manejo del conflicto cuando hay trabajo conjunto y el desafío de dar sostenibilidad a este tipo de procesos trabajando temas de estrategia, gobernanza y movilización de recursos. Más concretamente en el contexto del municipio de Yumbo se identificó un riesgo de politización del accionar colectivo que es importante tener en cuenta para el contexto colombiano.

Analizando los resultados de la línea de caracterización y los resultados de las entrevistas se evidencia en términos de competencias que las socioemocionales, relacionales e integradoras son muy importantes para que pueda emerger y mantenerse en una primera etapa el liderazgo colectivo.

Mientras que las competencias cognitivas son importantes para que ese liderazgo pueda madurar y tener mayor impacto en el territorio.

A continuación, el cuadro con los principales hallazgos:

Tabla 7. Hallazgos

¿Qué es liderazgo colectivo para el CCY?	¿Qué es el Colectivo Ciudadano?
Un liderazgo ejercido por un grupo de personas, y no un solo líder, que se encamina a alcanzar objetivos comunes. Un liderazgo donde: • El poder rota entre las personas • Todos aportan sus habilidades • No hay lugar a egos e interés individuales • El proceso permanece más allá de los líderes individuales.	El CCY es un espacio de encuentro entre distintas personas y organizaciones que se unen para llevar adelante un propósito común que es trabajar por Yumbo y especialmente promover la identidad Yumbeña. El Colectivo es: • Unión de diversidad de personas y organizaciones • Propósitos comunes • Una red con capacidad de accionar • Espacio de participación ciudadana y diálogo multiactor
¿El Colectivo Ciudadano Representa el liderazgo Colectivo?	
Sí, al ser un accionar de varias personas, dirigido a un propósito común, donde no un solo líder, sino varios actores desde distintos escenarios aportan para alcanzar dicho objetivo.	
Habilitantes/ Facilitadores del Liderazgo Colectivo	Desafíos, barreras y/o limitantes al liderazgo colectivo
• Procesos territoriales previos • Generación de confianza • La vinculación de actores públicos y privados • Voluntad institucional de convocar estos procesos • Apoyo financiero y autogestión del recurso • Acompañamiento técnico al proceso colectivo • Apoyo logístico • Dinamizadores locales del proceso • Logros alcanzados o victorias tempranas • La diversidad de los miembros • Dolor o problema común • Una visión compartida • Trascender egos e intereses particulares • Competencias de los líderes individuales	• Desconocimiento del proceso colectivo en la comunidad • Riesgo de politizar el accionar colectivo • Dificil acceso a recursos económicos para implementar las iniciativas • Dependencia a un externo y poca autonomía • Estilos de liderazgo autoritarios • Dificultad para gestionar la diversidad • Poca capacidad de manejar del conflicto • Escasez de recursos económicos y/o tiempo para participar • Bajo autocuidado de los líderes • Egos e intereses particulares sobre el interés colectivo • Bajo desarrollo de competencias en los líderes

Principales competencias que facilitan el liderazgo Colectivo

Socioemocionales y relacionales	Cognitivas	Integradoras
• Apertura al diálogo y la escucha • Generación de confianza • Negociación y mediación	• Pensamiento sistémico • Pensamiento prospectivo • Reconocimiento territorial	• Habilidades de comunicación • Trabajo en equipo • Gestión de redes y de alianzas

Logros del Colectivo Ciudadano

- Fortalecimiento de competencias individuales
- Cambio de mentalidad, del paternalismo y la individualidad a la corresponsabilidad y el trabajo colectivo
- Consolidación de alianzas y articulaciones entre los procesos
- Promoción de la escucha y diálogo
- Intercambio de saberes diversos y visibilización de organizaciones
- Ejecución de acciones ciudadanas concretas
- Construcción de confianza
- Difusión del colectivo y sus objetivos

Lecciones aprendidas para promover ejercicios de liderazgo Colectivo

Para quienes acompañan el proceso	Para los miembros del Colectivo
• Es importante generar procesos previos de construcción de confianza • El éxito del liderazgo colectivo no se mide por la cantidad de personas sino el compromiso y constancia con el proceso • Es importante vincular la diversidad de actores. • Disponer de recursos para contratar dinamizadores locales para impulsar el proceso es importante • Se deben generar incentivos adecuados y mecanismos flexibles para garantizar la participación de los líderes. • Intercambiar metodologías y conocimientos es importante para mejorar los procesos de acompañamiento • Siempre debe darse un acercamiento transparente hacia la comunidad • Es importante ser pacientes respecto a los frutos del proceso colectivo. • Valorar los activos territoriales y la movilización de recursos no financieros sino humanos durante el proceso. En general es importante generar condiciones habilitantes para que emerja este liderazgo	• Es clave convocar de manera abierta a participar del proceso colectivo • Es importante fortalecer competencias de los líderes individualmente • Definir el propósito y visión compartida es fundamental • Hay que trascender los egos individuales. • El trabajo colectivo requiere constancia y paciencia. •

Fuente: elaboración propia.

7.1. Recomendaciones

7.1.1. Al Colectivo Ciudadano de Yumbo

- Continuar haciendo presente su propósito y visión compartida como esa llama y pegamento que permite trabajar juntos.
- Aprovechar el potencial de las alianzas entre los miembros del colectivo y con los sectores público y privado.
- Revisar cómo se puede vincular el colectivo con la agenda ciudadana territorial y definir si es o no prioridad estratégica en su accionar actualmente.
- Trabajar en tener más autonomía y menos dependencia de la fundación Smurfit y sus aliados. Para ello es importante reforzar los ejes de estrategia (Propósito y visión), gobernanza (toma de decisiones) y movilización de recursos (fuentes de financiamiento).
- Seguir ejecutando acciones en el territorio que permitan la consecución de victorias tempranas, el reconocimiento del colectivo y la generación de valor para la comunidad Yumbeña.
- Trabajar el tema de comunicación interna y externa con el objetivo de mejorar la resolución de conflictos y a la vez la visibilización del Colectivo en el territorio.
- Seguir trabajando en herramientas y estrategias para la gestión de conflictos como el Comité de Convivencia que mencionaron algunos miembros.
- Seguir trabajando en la generación de confianza, la apropiación del propósito, la generación de redes, la inclusión de nuevos miembros y el relevo intergeneracional.
- Aclarar la membresía y niveles de participación definiendo quién es miembro activo, quién es aliado y quién es invitado ocasional; definiendo para cada rol el nivel de involucramiento.
- Blindar la gobernanza frente a la politización local aprobando una especie de declaración corta de principios que ayuden al colectivo a anticiparse, especialmente a los procesos electorales.
- Mantener la identidad yumbeña como causa movilizadora, pero una vez al año revisar qué acciones concretas siguen estando conectadas con la ACT.
- Elegir un canal idóneo para convocatorias y decisiones que centralice la comunicación y facilite que todas las personas saben en qué se está avanzando.

7.1.2. A quienes acompañan el Colectivo Ciudadano de Yumbo

- Continuar apoyando al Colectivo Ciudadano desde el acompañamiento logístico, técnico y financiero mientras el Colectivo logra un mayor nivel de madurez y autonomía.
- Definir su rol y relacionamiento con el Colectivo Ciudadano. En especial el rol de la Alianza empresarial como actor que acompaña y financia el CCY o como actor que forma parte del Colectivo.
- Es importante brindar apoyo a los líderes desde estrategias que permitan cuidar a quienes lideran, en especial en temas de salud mental.
- Se deben seguir fortaleciendo competencias a nivel individual y colectivo, teniendo en cuenta las necesidades particulares y los resultados del estudio.

- Hacer más visible el tránsito de “proyecto” a “instancia ciudadana” de modo que cada vez que haya un hito (bingo, festival, juntanza), se comunique siempre como logro del colectivo y no del programa.
- Mantener un rubro estable para dinamización, documentación y comunicaciones del colectivo mientras se define su estructura y dinámica para sostenimiento. Este rubro no puede ser infinito y debe estar en función de que el colectivo encuentre sus propias formas de mantenerse.

7.1.3. A quienes inician procesos de liderazgo colectivo en el territorio

- Identifica el contexto territorial y las oportunidades para que surja el liderazgo colectivo
- Identifica habilitadores o trabaja en la existencia de estos para impulsar este liderazgo colectivo
- Se consciente de las barreras y empieza a trabajar en las barreras de tipo individual. Formar a las personas para que adquieran competencias que les permitan trabajar en colectivo es muy importante.
- Empiecen por una causa sentida, no por la estructura. En Yumbo fue identidad yumbena; en otro territorio puede ser otra causa y es importante generar condiciones para que se pueda identificar.
- Es importante entender cuáles son los activos ocultos del territorio para que las acciones que busquen generar valor público se apalanquen en esos activos.
- Identificar los riesgos desde el comienzo (tiempo limitado de los líderes, cambios políticos, dependencia de un financiador) puede facilitar identificar estrategias tempranas para mitigarlos.
- No olviden medir. Aunque sea con formularios muy sencillos después de los encuentros: quién vino, qué decidió, qué aprendió. Esta información es fundamental para tomar decisiones en la marcha sobre el proceso colectivo.
- ¡Arriégate! Es grande el poder de lo colectivo. Para seguir aprendiendo te invitamos a consultar la Guía teórico-práctica para fortalecer liderazgos colectivos y aprovechar las herramientas disponibles. [.https://www.xn--fundacincorona2030-w1b.org/post/gu%C3%ADa-te%C3%B3rico-pr%C3%A1ctica-para-fortalecer-liderazgos](https://www.xn--fundacincorona2030-w1b.org/post/gu%C3%ADa-te%C3%B3rico-pr%C3%A1ctica-para-fortalecer-liderazgos)

8. Referencias

Forero, P., Méndez, N., & Recio, C. (2023, 31 de octubre). *Tejer el liderazgo público: estudio y construcción de un marco conceptual y de competencias* (Documento de Trabajo No. 101). Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes. https://gobierno.uniandes.edu.co/wp-content/uploads/DT_101.pdf

[Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. \(2012\). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Harvard Business Press.](#)

Hueso García, V. (2000). Johan Galtung: La transformación de los conflictos por medios pacíficos. *Cuadernos de Estrategia*, 111, 125-159.

Ramírez, L., Méndez, N., & Romero, D. M. (2024, 9 de diciembre). *Más que la suma de las partes: revisión conceptual del liderazgo colectivo* (Documento de Trabajo No. 116). Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes. https://gobierno.uniandes.edu.co/wp-content/uploads/DT_116.pdf

Registraduría Nacional del Estado Civil. (s.f.). *Histórico de resultados electorales*. Recuperado el 31 de agosto de 2026, de <https://www.registraduria.gov.co/-Historico-de-resultados-electorales-.html>

Yumbo Cómo Vamos. (2024a). *Encuesta de percepción ciudadana*. <https://ymbocomovamos.org/>

Yumbo Cómo Vamos. (2024b). *Informe de calidad de vida*. <https://ymbocomovamos.org/>

Esta serie de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes publica casos de docencia, con el objetivo de brindar insumos para la educación, formación y entrenamiento en temas de asuntos públicos. Los casos buscan identificar y analizar experiencias de la práctica de lo público, y explorar problemas de organizaciones y actores, para recoger lecciones y documentar procesos de cambio y aprendizaje en gestión y políticas públicas. Estudios de caso de asuntos públicos busca fortalecer el diálogo entre la comunidad académica y los sectores encargados del diseño, la implementación, la evaluación de políticas públicas y la gestión de lo público.

gobierno.uniandes.edu.co