

CARTILLA

Liderazgo en nuestras manos

# Manual para el diálogo y el relevo generacional

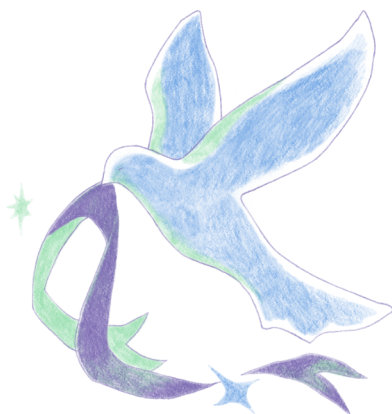


Programa  
Desarrollo y Paz  
de Córdoba y Urabá - Darién



Liderazgo en nuestras manos

# Manual para el diálogo y el relevo generacional



**Cartilla: Liderazgo en nuestras manos: Manual para el diálogo y el relevo generacional**

Puerto Libertador, Córdoba.

Diciembre de 2025

**Autores**

Corporación Desarrollo y Paz de Córdoba y Urabá - Darién (Cordupaz)

**Coordinación general y alianza**

Ricardo Rangel López - Coordinador Técnico Cordupaz

**Reconocimiento:**

El contenido de esta cartilla es el resultado de un proceso de co-creación y validación con los líderes, lideresas y jóvenes participantes de la zona de influencia de GECELCA en el marco de la “Escuela de Desarrollo y Paz: Diálogo Intergeneracional para el Liderazgo y Fortalecimiento del Liderazgo Comunitario” realizada entre octubre y diciembre de 2025.

**Diseño editorial y gráfico**

Colectivo Poder Mestizo

Eylen Cristina Jalilí

Jorge Gutiérrez López

Todos los derechos reservados. Se autoriza la citación de fragmentos con referencia a la fuente. Para usos distintos de divulgación académica y no comercial, solicitar autorización previa a las organizaciones referidas.

# Contenido

## 1 INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE LIDERAZGO

- 5 Definiciones
- 

## 2 TIPOS DE LIDERAZGO COMUNITARIO

- 6 Liderazgo situacional
- 

## 3 HISTORIAS INSPIRADORAS

- 7 La Ley al Servicio del Pueblo: incidencia Judicial y Consulta Previa
  - 8 Del polvo al compromiso: negociación ambiental y Veeduría Comunitaria
  - 8 La ruta escolar: incidencia institucional estratégica
- 

## 4 HABILIDADES CLAVE

- 9 Inteligencia emocional
  - 10 Delegación estratégica
  - 11 Resolución de conflictos
- 

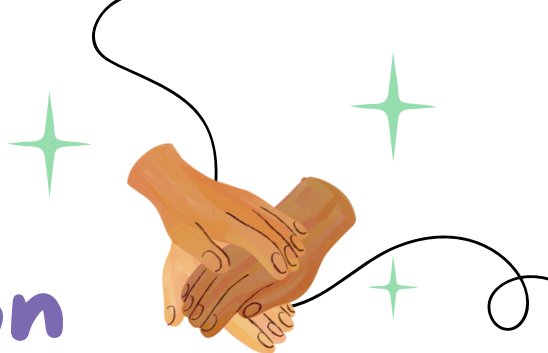
## 5 REFLEXIONES SOBRE EL RELEVO GENERACIONAL

- 12 La visión del relevo
  - 13 Rol del liderazgo joven
- 

## 6 BASES PARA LA GOBERNANZA COLABORATIVA Y LA INCIDENCIA COMUNITARIA

- 14 El triángulo de la gobernanza
- 15 Herramientas para la incidencia efectiva

# Presentación



Esta cartilla digital, titulada “Liderazgo en Nuestras Manos”, se ha desarrollado como un manual práctico y una herramienta de memoria en el marco del proyecto “Escuela de Desarrollo y Paz: Diálogo Intergeneracional para el Liderazgo y Fortalecimiento del Liderazgo Comunitario”.

Esta iniciativa es impulsada por la Corporación Desarrollo y Paz de Córdoba y Urabá-Darién (CORDUPAZ), con el apoyo estratégico de GECELCA S.A. E.S.P., y tiene un doble propósito: por un lado, fortalecer las capacidades de los líderes y lideresas actuales para la gestión del desarrollo y la construcción de paz; y por el otro, potenciar el diálogo y el relevo generacional, formalizando el conocimiento tácito de las comunidades de la zona de influencia de Gecelca.

**Alcance de la Cartilla:** Esta cartilla está diseñada para ser un puente entre la experiencia y la innovación, cumpliendo un propósito central que combina dos ejes: Fortalecimiento de Capacidades y Sostenibilidad del Liderazgo.

**Público Objetivo:** Está dirigida a todos los líderes, lideresas y jóvenes con vocación de servicio de las comunidades de la zona de influencia de GECELCA. Si bien es un recurso clave para los participantes activos de la Escuela de Desarrollo y Paz, su contenido está diseñado para ser una herramienta de apoyo y multiplicación de saberes para cualquier persona involucrada en el liderazgo comunitario y la gestión del desarrollo en la región.

## **Objetivo Principal (Doble Foco):**

- a. Fortalecer las habilidades estratégicas (Inteligencia Emocional, Resolución de Conflictos, Incidencia) de los líderes en activo para mejorar la calidad de su gestión comunitaria y su capacidad de negociación.
- b. Facilitar el Diálogo Intergeneracional para asegurar la transferencia del conocimiento (legado) y la renovación del liderazgo (relevo), promoviendo la cohesión social.

**Utilidad (Para qué está diseñada):** Servir como un manual de consulta y una herramienta de memoria que ofrece marcos conceptuales y consejos prácticos sobre los estilos de liderazgo, las 5 habilidades clave (Inteligencia Emocional, Escucha Activa, Delegación, Toma de Decisiones y Resolución de Conflictos) y las bases de la Gobernanza Colaborativa para la incidencia efectiva.



## PARTE 1

# Introducción al concepto de liderazgo



El liderazgo comunitario es el motor fundamental para la transformación de nuestro entorno. En el marco de la Escuela de Desarrollo y Paz, definimos el liderazgo comunitario no solo como una posición o un cargo, sino como una capacidad de acción y esperanza, siguiendo la visión de Bernardo Toro.<sup>1</sup>

El liderazgo se define aquí como **la capacidad que tiene una persona o un grupo de ofrecer soluciones éticas y viables a problemas colectivos (políticos, económicos, sociales o culturales).**”



“Todo líder es **creador de esperanza** (no de ilusiones). El (ella) sabe que la grandeza (o la miseria) y la ética (o la corrupción), no son resultado del destino o de la buena (o mala) suerte; **son el resultado de lo que nosotros mismos hemos construido**. Por eso siempre podemos modificar o mejorar la sociedad en la que vivimos... si lo hacemos colectivamente.”

Este liderazgo se caracteriza por ser un **Liderazgo Basado en Impacto**, donde lo más importante no es la posición jerárquica, sino la capacidad de **generar resultados positivos, bienestar colectivo y soluciones duraderas** a los desafíos locales. Implica acción, visión y, sobre todo, la habilidad de **trabajar con la gente, no solo para la gente**.

La manifestación de esta capacidad ética requiere de una plasticidad estratégica para ser viable en entornos complejos. El líder debe ser capaz de variar su enfoque para inspirar, formar, generar consenso o actuar con urgencia, dependiendo del contexto y la madurez de su equipo. Es aquí donde la comprensión de los distintos estilos de liderazgo se vuelve crucial.

<sup>1</sup> Toro Arango, J. B. (2002). El ciudadano y su papel en la construcción de los social / José Bernardo Toro A. En Universitas: Ciencias jurídicas y socioeconómicas (Bogotá).

## PARTE 2

# Tipos de liderazgo comunitario



### El enfoque situacional

Como se ha demostrado académicamente (Goleman, 2005), el mejor líder no es el que tiene un solo estilo, sino el que sabe adaptar su estilo a las necesidades específicas de la tarea y la madurez de su equipo. **Este es el Liderazgo Situacional.**

En contextos donde el diálogo intergeneracional y el fortalecimiento de capacidades son prioritarios, los líderes deben cultivar un repertorio que fomente la participación, la formación y la cohesión social.

Los encuentros de la Escuela nos permitieron enfocar nuestra atención en cuatro estilos esenciales que promueven el diálogo y el relevo generacional, inspirados en la clasificación original<sup>2</sup>, pero adaptados al contexto comunitario:

ESTILO DE LIDERAZGO	DESCRIPCIÓN	¿CUÁNDO USARLO?	EFFECTO EN EL DIÁLOGO Y EL RELEVO	FRASE CLAVE
<b>Visionario</b>	Se centra en un futuro compartido y trascendente. Su rol es ser el Arquitecto de la Esperanza, movilizand o a la comunidad en la articulación de un propósito superior.	Para iniciar grandes proyectos o cuando se necesita un cambio de rumbo urgente.	Inspira a los jóvenes y a los mayores a mirar más allá de los problemas actuales, creando un “para qué” claro para el relevo.	“Vengan conmigo.”
<b>Democrático</b>	Su rol es ser el Constructor de Consensos, asegurando que el proceso de toma de decisiones sea inclusivo y justo.	Para construir acuerdos, comprometer al equipo y fomentar la pertenencia.	Fomenta la participación de todas las voces, especialmente las jóvenes, y garantiza que las decisiones sean sostenibles porque fueron co-creadas.	“¿Qué piensan ustedes?”

<sup>2</sup> Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review, 11, 109-122





<b>Afiliativo</b>	Prioriza la creación de lazos emocionales, la armonía y la resolución de conflictos. Su rol es ser el Sanador del Tejido Social, buscando reparar las divisiones internas y fomentar la pertenencia.	Para sanar divisiones, motivar en momentos de estrés o fortalecer el clima social.	Es vital para reducir las tensiones intergeneracionales. Crea un clima de confianza donde las críticas y las ideas nuevas se pueden compartir sin miedo.	"La gente es primero."
<b>Formador (Coach)</b>	Desarrolla las habilidades individuales, delega la autoridad y ayuda a las personas a crecer. Su rol es ser el Multiplicador de Capacidades, delegando la autoridad para que otros puedan crecer y asumir responsabilidades.	Para formar a los jóvenes líderes y garantizar un relevo generacional efectivo.	Es el estilo clave para el relevo. Forma a la próxima generación, permitiendo a los jóvenes tomar la iniciativa y aprender haciendo.	"¿Cómo harías tú esto?"

### PARTE 3



# Historias inspiradoras

## Liderazgos en acción

Las historias de nuestra zona demuestran que **el liderazgo no es un título, sino una acción colectiva**. Estos tres relatos, priorizados en los encuentros, ilustran la capacidad de las comunidades para transformar desafíos complejos en logros de Gobernanza y Derechos.

### Historia 1: La Ley al Servicio del Pueblo: incidencia Judicial y Consulta Previa



*Líder indígena de la parcialidad Guacarí, La Odisea de Puerto Libertador, Córdoba.*

#### El problema

Falta de consulta y participación efectiva de la comunidad indígena en proyectos que afectaban directamente su territorio. Tras agotarse las vías de diálogo directo, la comunidad, organizada y asesorada, recurrió a la acción legal para hacer valer sus derechos fundamentales.

#### La solución

La persistencia del liderazgo colectivo, unida al conocimiento legal y el respaldo de protestas estructuradas, lograron que se emitiera una sentencia de la Corte Constitucional (Sentencia T-733/17) que obligó a iniciar y formalizar el proceso de Consulta Previa.

#### El aprendizaje

El liderazgo debe ver a la Ley y la Constitución como herramientas de incidencia tan poderosas como la protesta. La unión hace la fuerza, pero la Fuerza Legal garantiza el progreso y el respeto a la diferencia. El Capital Social es la capacidad de usar todos los instrumentos disponibles.

## Historia 2: Del polvo al compromiso: negociación ambiental y Veeduría Comunitaria



Líder de la Junta de Acción Comunal de la Vereda Nueva Esperanza de Puerto Libertador, Córdoba.

### El problema

Afectación a la salubridad y la calidad de vida causada por el levantamiento de polvo generado por el tránsito de tractocamiones de una empresa carbonífera en las vías aledañas a la comunidad.

### La solución

La comunidad se organizó, no solo para quejarse, sino para negociar una solución integral y co-responsable. Lograron un acuerdo con la empresa que incluyó: el mojado constante de las vías para mitigar el polvo; reforestación como barreras perimetrales naturales a la vía y el establecimiento de un Comité de Seguimiento Comunitario para verificar el cumplimiento de los compromisos.

### El aprendizaje

El liderazgo efectivo transforma la protesta en una propuesta viable y la desconfianza en un mecanismo de veeduría. El Capital Social nos permite pasar de ser solo “víctimas” a ser socios vigilantes de las soluciones ambientales.

## Historia 3: conocimiento y alianza: la ruta escolar: incidencia institucional estratégica



Líderes comunales de la vereda Sardi de Puerto Libertador, Córdoba.

### El problema

Falta de transporte escolar a la Sede Educativa Escuela Nueva Sardi, un servicio esencial para garantizar el derecho a la educación de los niños y niñas.

### La solución

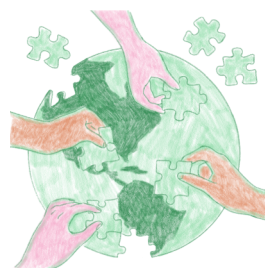
Investigaron y documentaron las normas, los planes de desarrollo municipal y departamental, y las políticas de educación. Posteriormente, se unieron estratégicamente con otras organizaciones y JACs vecinas para presentar una presión articulada y fundamentada que demostró a la administración municipal la viabilidad y la obligatoriedad de priorizar esta ruta.

### El aprendizaje

La Incidencia Estratégica requiere que el líder domine el conocimiento del Estado (la norma y el plan de desarrollo) y sepa construir Alianzas con otros actores sociales. La unión con conocimiento duplica el poder de negociación.

## PARTE 4

# Habilidades clave



## Para el líder comunitario

El liderazgo requiere herramientas prácticas. Durante los talleres, identificamos 5 habilidades esenciales y su ciclo de aplicación.

## El ciclo de acción del líder

Todo liderazgo efectivo sigue un ciclo: Diagnóstico (Entender la situación), Acción Estratégica (Decidir qué hacer), Acción Operativa (Ejecutar y Delegar) y Acción Correctiva (Resolver Fricciones).



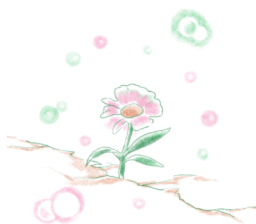
# Inteligencia emocional



- **Fundamento:** Es la capacidad de un líder de reconocer, comprender y gestionar sus propias emociones y de influir positivamente en las emociones de los demás (Goleman)<sup>3</sup>. La IE es el motor de los estilos Visionario, Afiliativo y Coach, pues permite la autogestión antes de intentar gestionar a la comunidad.
- **Aplicación y Rol:** En el liderazgo comunitario, la IE permite al líder mantener la calma ante la crítica, mediar disputas sin tomar partido personal y motivar al equipo incluso después de un revés. Sin IE, un líder corre el riesgo de reaccionar impulsivamente o de ignorar las necesidades emocionales de su gente.
- **Ejemplo Práctico:** Un líder es criticado públicamente en una asamblea por un retraso en un proyecto. Un líder con alta IE escucha la crítica, valida la frustración de la comunidad (“Entiendo su molestia”), y luego responde racionalmente con el plan de acción, en lugar de ponerse a la defensiva.

## Recomendaciones

- **Autoconciencia:** Lleva un diario mental sobre qué situaciones te causan mayor estrés y cómo reaccionaste.
- **Gestión de la Emoción:** Antes de una intervención importante, realiza tres respiraciones lentas para alinear tu emoción con tu propósito ético.



# Escucha activa

- **Fundamento:** No es simplemente oír, sino escuchar con la intención de comprender profundamente<sup>4</sup>. Es el proceso de decodificar el mensaje completo: las palabras, el tono y el lenguaje corporal, buscando siempre los intereses y las necesidades detrás de la posición expresada.
- **Aplicación y Rol:** La Escucha Activa es la herramienta de Diagnóstico fundamental. Permite al líder entender las raíces de un problema, identificar los verdaderos intereses de un joven líder o las preocupaciones históricas de un líder mayor. Es el pilar del Liderazgo Democrático.
- **Ejemplo Práctico:** Un líder joven expresa su enojo porque los mayores “nunca los dejan opinar”. Un líder activo no responde sobre “la opinión”, sino que parafrasea: “Si te entiendo bien, no es que no opines, sino que sientes que tu voz no se traduce en autoridad o impacto en las decisiones. ¿Es eso correcto?”

## Recomendaciones

- **Verificación:** Siempre resume el mensaje del otro antes de responder: “Permítame confirmar que entendí: usted necesita [X] por [Y razón]”.
- **Contacto Visual:** En reuniones, guarda el celular y dedica tu atención completa. Esto construye confianza (estilo Afiliativo).

<sup>3</sup> Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional.

<sup>4</sup> Hábito 5: Busque primero comprender, luego ser comprendido. Stephen Covey (1989). Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.

# Delegación estratégica



- **Fundamento:** La delegación efectiva es la transferencia de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones, no solo la asignación de una tarea. Es la materialización del Liderazgo Formado<sup>5</sup>, pues está orientada al desarrollo de la capacidad de otros.
- **Aplicación y Rol:** Es la acción clave para el Relevo Generacional. El líder debe diagnosticar las fortalezas de los jóvenes y asignarles roles donde puedan brillar, fallar y aprender. Delegar demuestra confianza y multiplica el alcance del liderazgo colectivo.
- **Ejemplo Práctico:** Un líder experimentado delega la organización completa del próximo censo comunitario a un grupo de jóvenes universitarios, dándoles el presupuesto y la autonomía para elegir la metodología, en lugar de limitarse a pedirles que repartan formularios.

## Recomendaciones <sup>5</sup>

- **Identifica Fortalezas:** La delegación más poderosa es aquella que se basa en el talento inherente del colaborador.
- **Define el Resultado, No el Método:** Delega el qué se necesita lograr y el para cuándo, pero deja que el colaborador decida cómo ejecutarlo.
- **Delega Autoridad:** Asigna la autoridad necesaria para obtener recursos y tomar decisiones. Si un líder delega una tarea sin la autoridad para ejecutarla, está delegando solo frustración.
- **Guía, No Microgestión:** Fija puntos de control y ofrece mentoría, pero evita tomar el control si el proceso no es el que harías tú. Permite el error como fuente de aprendizaje (siempre y cuando los errores sean tolerables).

## Toma de decisiones



- **Fundamento:** Este proceso debe basarse en el principio de la Racionalidad Limitada de Herbert Simon, que reconoce que un líder no tiene toda la información ni tiempo para encontrar la solución “perfecta” (óptima). Por ello, el objetivo es encontrar una solución “suficientemente buena” que sea a la vez ética y viable. Para ser efectivo, el líder debe saber que la decisión comienza por el diagnóstico y la claridad de lo que se busca cambiar.
- **Aplicación y Rol:** Es la Acción Estratégica. El rol del líder es asegurar que se exploren alternativas y que el proceso no se paralice por la búsqueda de la perfección. Debe facilitar el debate para contrastar la viabilidad técnica con la justicia social, asumiendo la responsabilidad del resultado final. La decisión final es un compromiso con la acción, no una simple declaración de intenciones.
- **Ejemplo Práctico:** El municipio asignó un presupuesto para un proyecto de infraestructura urgente. Hay dos opciones técnica y éticamente viables, pero solo alcanza el dinero para una: Reparar el acueducto comunitario para mejorar la salubridad, o, Pavimentar la vía principal de acceso a la escuela. Ambas son críticas. El líder consulta datos técnicos (costos, durabilidad) y sociales (impacto en la salud vs. impacto en la educación), y decide priorizar la reparación del acueducto (Interés: Derecho fundamental a la salubridad y viabilidad a largo plazo) e inmediatamente utiliza la decisión para negociar un acuerdo de donación en especie (maquinaria y materiales) con GECELCA o el Batallón del Ejército y pavimentar la vía en fase posterior. La mejor decisión es la que maximiza los recursos y apalanca la acción futura, priorizando lo fundamental.

## Recomendaciones

- **Definir el Problema:** Asegúrate de que estás resolviendo el problema correcto y no solo un síntoma. Una mala decisión suele ser la respuesta correcta a la pregunta equivocada.
- **Triple Filtro Ético y de Viabilidad:** Antes de tomar una decisión final, pregúntate: 1) ¿Es Viable (factible con nuestros recursos limitados)? 2) ¿Es Ética (justa y alineada a los valores)? 3) ¿Es Suficientemente buena (mejora el statu quo y es aceptable para la mayoría)?
- **Claridad en el Cierre:** Después de consultar a la comunidad (Liderazgo Democrático), el líder debe ser firme en el anuncio de la decisión tomada para evitar la parálisis por análisis y movilizar la acción.




# Resolución de conflictos



- **Fundamento:** La mediación busca transformar la confrontación en una oportunidad de negociación, separando a las personas del problema y concentrándose en los intereses subyacentes, no en las posiciones demandadas (Negociación basada en Principios)<sup>6</sup>.
- **Aplicación y Rol:** Es la Acción Correctiva. El líder actúa como mediador imparcial, ayudando a las partes en conflicto a identificar qué es lo que realmente necesitan (interés), más allá de lo que están pidiendo (posición).
- **Ejemplo Práctico:** Surge un conflicto por el uso exclusivo de la única motobomba comunitaria, vital para la irrigación en sequía. El Grupo A la necesita por 4 días seguidos para salvar su cosecha de pancoger (Posición: Urgencia y uso tradicional). El Grupo B la necesita al mismo tiempo por 3 días para preparar la tierra para un proyecto productivo colectivo recién aprobado (Posición: Cumplimiento de compromisos). El líder actúa como mediador: separa la urgencia (personas y fechas) de los intereses reales. El Interés del Grupo A es la Supervivencia Económica inmediata, mientras que el Interés del Grupo B es la Sostenibilidad del Proyecto y el compromiso colectivo. La solución Ganar-Ganar se centra en el tiempo compartido: El Grupo A usa la bomba por 2 días (suficiente para estabilizar la cosecha) y se compromete a ayudar al Grupo B con la mano de obra el día que les toque usar la bomba. El Grupo B la usa los 2 días restantes, y a cambio, cede la prioridad total de uso al Grupo A en la siguiente rotación. Ambas partes obtienen una parte de su necesidad y construyen Capital Social.

## Recomendaciones

- **Identifica el Interés:** Ante cualquier disputa, pregunta tres veces “¿Por qué quieres eso?” o “¿Para qué lo necesitas?” para llegar a la necesidad real, el interés profundo.
  - **Busca Opciones de Ganar-Ganar:** No aceptes la primera solución; promueve la lluvia de ideas para crear opciones que satisfagan algo vital de ambas partes.
- 



## ¿Qué pasa cuando el conflicto es con el líder? El Rol del Vigilante Comunitario

Quando el líder es la fuente del conflicto (por incumplimiento, favoritismo o abuso de poder), **la comunidad debe aplicar los mismos principios de mediación**, pero la función de mediador recae en un **tercero neutral** y legitimado, como el Fiscal, el Comité de Convivencia o un líder de confianza ajeno a la disputa. Esto protege el proceso de la subjetividad y **reafirma que el liderazgo está al servicio de la comunidad, no viceversa.**

<sup>6</sup> Roger Fisher y William Ury. (1981). Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder.

# Reflexiones sobre el relevo generacional



## Puentes del legado

El relevo generacional **no es solo un tema de edad, sino de continuidad, adaptación e impacto.** Un liderazgo fuerte requiere que la experiencia acumulada por los mayores se fusione con la **energía y las nuevas herramientas de los jóvenes.** El objetivo no es que los jóvenes reemplacen a los mayores, sino que **integren sus conocimientos para crear un liderazgo más completo y sostenible.** El relevo no es un evento, es un proceso continuo que requiere diálogo. Los líderes mayores y jóvenes co-crearon estas recomendaciones para construir los Puentes del Legado:

## La Visión del Relevo: Integración y Sostenibilidad

El relevo es la garantía de que el liderazgo comunitario perdurará más allá de los individuos. En la Escuela de Desarrollo y Paz, hemos concluido que un relevo exitoso se basa en tres pilares:

### Confianza recíproca

Los jóvenes deben confiar en la experiencia y los mayores deben confiar en la capacidad de innovación de la juventud.

### Autoridad Compartida

El poder no se entrega de golpe, se transfiere gradualmente, delegando tareas y, sobre todo, la autoridad de decisión (Delegación Estratégica).

### Propósito Común

Ambos grupos deben estar unidos por el objetivo superior de bienestar comunitario, más allá de las diferencias de método o posición.

## Rol del Liderazgo Mayor: El Guardián del Legado

El líder mayor tiene la responsabilidad de ser un multiplicador de esperanza y un mentor. Su rol pasa de ser el ejecutor principal a ser el Formador de la nueva generación, facilitando su crecimiento. **Tenga en cuenta estas claves para el guardián del legado:**

### Delegue el poder

Permita que los jóvenes tomen decisiones críticas en las iniciativas. El miedo a "perder el control" es la principal barrera del relevo.

### Narre la historia

Transfiera el conocimiento sobre la historia de la comunidad, las batallas ganadas y los errores cometidos. El legado es la memoria que da dirección al futuro.

### Valide metodología

Acepte que los jóvenes usarán herramientas diferentes (tecnología, redes sociales). Su rol es asegurar que la finalidad ética de la acción sea la misma.

### Formación

Utilice su experiencia para formar a los jóvenes, no para criticar sus métodos. Comparta las lecciones aprendidas, no las soluciones impuestas.

# Rol del Liderazgo Joven: El Agente de Innovación

El líder joven trae consigo la visión de futuro, las herramientas digitales y la energía para la acción rápida. Su desafío es honrar el pasado mientras introduce el cambio. Claves para el Agente de Innovación:

## Escucha respetuosa

Antes de proponer un cambio radical, use la Escucha Activa para comprender por qué se hacen las cosas de la manera tradicional. El método actual puede estar basado en una sabiduría o un riesgo que usted desconoce.

## Pedir la historia

No solo pregunte qué hicieron, sino por qué lo hicieron de esa manera. Esto demuestra respeto y permite construir sobre cimientos sólidos.

## Mentoría inversa

Enseñe a los líderes mayores a usar la nueva tecnología de manera práctica (Ej: crear un grupo de WhatsApp comunitario, usar formularios digitales para censos). Esto equilibra la relación y genera valor mutuo.

## Consciencia del legado

Entienda que los líderes mayores no entregan un cargo, entregan una parte de su vida. Valore ese esfuerzo.

## Cultivar la Persistencia

Los proyectos comunitarios toman tiempo y enfrentan reveses. La perseverancia es la capacidad de mantener el rumbo y el entusiasmo a pesar de los desafíos y las demoras burocráticas, aprendiendo de cada caída.

## Actuar con humildad

El liderazgo actual y el legado existen gracias al esfuerzo de las generaciones anteriores. La humildad y respeto son la base para aceptar consejos, corregir el rumbo y fusionar las ideas nuevas con la experiencia acumulada.

## Construyendo Puentes de co-creación

El puente es el espacio de trabajo donde ambos grupos se necesitan mutuamente. Es aquí donde el conflicto generacional se transforma en un motor de innovación comunitaria. **Tenga en cuenta estas estrategias de co-creación Intergeneracional:**

### Comités híbridos

Para cada proyecto (ej. Festival, Gestión de Recursos, Vigilancia), asigne un Líder Mayor (Formador/Trazabilidad) y un Líder Joven (Estrategia/Ejecución). El mayor revisa el proceso y el joven lo ejecuta con eficiencia.

### Diálogos permanentes

Crear mesas de diálogo o encuentros de saberes periódicos, donde no se traten problemas urgentes, sino temas de visión y futuro comunitario. Esto reduce la fricción en momentos de crisis.

### Principio del "Sí... y"

Cuando un líder mayor proponga una idea ("Hagámoslo con el cuaderno físico"), el líder joven responde con: "Sí, y podríamos complementarlo con una copia de seguridad digital para no perder nada." Esto valida el legado e incorpora la innovación.



## PARTE 6

# Bases para la gobernanza colaborativa y la incidencia comunitaria

Hasta ahora hemos explorado el liderazgo “puertas adentro” (yo, mi equipo, mi relevo). Sin embargo, el verdadero impacto del liderazgo comunitario se mide en su capacidad de interactuar “puertas afuera”, con actores poderosos como el Estado (Alcaldía, Gobernación) y el Mercado (Empresas como GECELCA).



## El Triángulo de la Gobernanza

La Gobernanza Colaborativa no es sumisión, es el espacio donde los tres actores clave del territorio (Estado, Mercado y Comunidad) se sientan a decidir juntos el desarrollo. Para participar aquí, el líder debe evolucionar su rol:

- **El Rol del Estado:** Garantizar derechos y proveer bienes públicos (normas, infraestructura).
- **El Rol del Mercado:** Generar valor económico, empleo y practicar la Responsabilidad Social con sostenibilidad.
- **El Rol de la Comunidad:** No es solo pedir; es Proponer, Vigilar y Co-crear. El líder comunitario representa la voz del territorio y asegura que el desarrollo tenga rostro humano.

## De la protesta a la propuesta: el capital social

El poder de una comunidad no se mide por qué tan fuerte grita, sino por su Capital Social<sup>7</sup>.

- **Liderazgo por la Comunidad (Modelo Antiguo):** Un solo líder “caudillo” que tiene los contactos y resuelve todo. Si él falta, la comunidad queda huérfana. Genera dependencia.
- **Liderazgo de la Comunidad (Nuevo Modelo):** Una red de líderes (jóvenes y mayores) con capacidad técnica y política. Si uno falta, otro asume. Genera autonomía.

### Objetivo

**Pasar de ser beneficiarios pasivos a ser socios estratégicos. Una comunidad con alto Capital Social no pide favores; negocia inversiones basadas en planes de desarrollo estructurados.**

<sup>7</sup> Andrade, Rodrigo Rojas. (2013). El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria. *Psicología para América Latina*, (25), 57-76. Recuperado el 04 de diciembre de 2025, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2013000200005&lng=pt&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2013000200005&lng=pt&tlng=es).

## Herramientas para la Incidencia Efectiva

Para incidir en las decisiones del Estado y la Empresa, el líder debe cambiar el lenguaje de la “Queja” por el lenguaje de la “Propuesta”. Aquí aplicamos la Comunicación No Violenta al ámbito público.

**Te invitamos a conocer el Método de los 4 pasos para la Incidencia:**

### Observación: el dato

No diga *“Ustedes nos tienen abandonados”*. Diga: ***“En los últimos 6 meses, el servicio de agua se ha interrumpido 15 veces, afectando a 200 familias.”*** (Hechos irrefutables).

### Sentimiento: el impacto humano

Legítima la emoción sin insultar: ***“Esto genera una profunda preocupación y desconfianza en la comunidad hacia las instituciones.”***

### Necesidad: el derecho/valor

Conecta con valores universales que el Estado/Empresa deben respetar: ***“Tenemos la necesidad fundamental de salubridad y de cumplimiento de los derechos básicos.”***

### Petición: la propuesta técnica

Acción concreta, medible y viable: ***“Por eso, solicitamos la conformación de una mesa técnica antes del día 30 de este mes para revisar el plan de mantenimiento, con veeduría comunitaria.”***

## Consejos Prácticos para la Relación con actores del Mercado y el Estado

El poder de una comunidad no se mide por qué tan fuerte grita, sino por su **Capital Social**:

- **Conozca la Norma:** Antes de sentarse a negociar, estudie la ley, el plan de desarrollo municipal o la política de responsabilidad de la empresa. El conocimiento es poder.
- **Presente Proyectos, no Problemas:** No llegue a la reunión solo con la lista de lo que falta. Llegue con una idea de solución (“Nos falta el parque, y nosotros ponemos la mano de obra si ustedes ponen los materiales”).
- **Mantenga la Independencia:** Colabore con la empresa y el gobierno, pero mantenga su autonomía. El líder se debe a su comunidad, no al financiador de turno.



Liderazgo en nuestras manos

# Manual para el diálogo y el relevo generacional



Todos los derechos reservados



Programa  
**Desarrollo y Paz**  
de Córdoba y Urabá - Darién

