PLAN DE TRABAJO, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CRONOGRAMA DEL PROGRAMA LIDERAZGO RESILIENTE

CONTRATO No. 920 DE 2024

MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO

Beta Group

CONTENIDO

Introducción 3
Glosario de términos 6
Plan y Metodología de Trabajo 8
1. Enfoque Metodológico 8
2. Fase de Alistamiento 12
3. Hitos del proyecto 16
3.1. Análisis Fase I 16
3.1.1. Recolección de información. 17
3.1.2. Caracterización de los actores. 21
3.1.3. Triangulación y Análisis de la Información. 23
3.2. Mentoring Individual 28
3.2.1. Bases metodológicas del Mentoring Individual. 29
3.2.2. Etapa previa: selección de mentores y emparejamiento 31
3.2.3. Ciclo del proceso de Mentoring. 32
3.1.3.1. Inicio 33
3.1.3.2. Desarrollo 35
3.1.3.3. Consolidación y cierre. 40
3.3. Mentoring Grupal 41
3.3.1. Preparación y Alistamiento 43
3.3.2. Desarrollo y enfoque metodológico. 45
3.3.3 Desarrollo y contenido de las sesiones 47
3.4. Simulaciones 59
4. Seguimiento y Control 64
Bibliografía 69

PLAN DE TRABAJO, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CRONOGRAMA DEL PROGRAMA LIDERAZGO RESILIENTE

Ficha del contrato	
Contratante	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
Contratista	Beta Group Colombia S.A.S.
No. De Contrato	MVCT-0920-2024
Objeto	Contratar la consultoría para desarrollar la fase II del programa integral de liderazgo resiliente, en la implementación de la Estrategia de Información, Comunicación, Participación y Relacionamiento Social e Institucional del Programa de Agua Potable y Saneamiento para las Zonas Urbana y Rural del Distrito de Buenaventura Fase I, Colombia
Fecha de inicio	29 de julio de 2024
Fecha de terminación	31 de diciembre de 2024
Presupuesto	$379.253.000 m/cte.
Link Consulta Secop II	https://community.secop.gov.co/Public/Tendering/OpportunityDetail/Index?noticeUID=CO1.NTC.6232292&isFromPublicArea=True&isModal=False

Introducción

El presente documento tiene como propósito detallar l*a planeación estratégica*, *el plan de trabajo* y *el cronograma* para la ejecución de la fase II del programa integral de liderazgo resiliente, en el marco de la Estrategia de Información, Comunicación, Participación y Relacionamiento Social e Institucional del "Programa de Agua Potable y Saneamiento para las Zonas Urbana y Rural del Distrito de Buenaventura – Fase I, Colombia". Este proyecto, contratado por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (MVCT), **busca fortalecer las capacidades de liderazgo de los integrantes de la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos de Buenaventura (MASSBUEN),** promoviendo un entorno de confianza y colaboración entre los actores clave, con el fin de mejorar las condiciones sanitarias y la calidad de vida de la comunidad de Buenaventura.

El contrato se enmarca en la necesidad identificada en la fase I del programa, donde se realizó un diagnóstico y un primer ejercicio de implementación de las capacidades de liderazgo de los actores de la MASSBUEN. Este primer ejercicio permitió elaborar planes individuales y grupales para fortalecer sus habilidades de liderazgo, comunicación efectiva y construcción de sinergias. La fase II del programa se enfoca en continuar con la implementación de estas acciones, buscando consolidar los avances logrados y ampliar el alcance del programa para incluir nuevos actores si es requerido.

Los objetivos generales del programa integral de liderazgo resiliente son, según el anexo técnico:

> (1) generar entornos de confianza entre los actores de la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos del Paro Cívico de Buenaventura, facilitando la ejecución del Programa de Agua Potable y Saneamiento en las Zonas Urbana y Rural del Distrito de Buenaventura dentro de los periodos de tiempo estimados y las metas propuestas;
>
> (2) fortalecer el liderazgo de los actores clave comprometidos en el mejoramiento de las condiciones sanitarias para Buenaventura, tanto en sus capacidades individuales como en su identidad colectiva, promoviendo el desarrollo sostenible y la calidad de vida de la comunidad; y
>
> (3) impulsar la construcción de sentidos de equipo e identidades colectivas entre los actores clave de la Mesa de Agua, permitiendo una comunicación efectiva y un manejo adecuado de discusiones y controversias para cumplir con las metas del programa. (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio 2024)

El alcance de la fase II del programa *incluye la revisión y análisis del informe final de la fase I, la elaboración de una guía de contenidos y materiales teórico-prácticos para las sesiones de mentoría, y la implementación de estas sesiones tanto a nivel individual como grupal. Además, se realizarán simulaciones y fogueos preparatorios para las discusiones en las Mesas Técnicas de Agua en Buenaventura, promoviendo la participación de los actores relevantes y facilitando el desarrollo de capacidades de liderazgo resiliente*.

El enfoque metodológico de este documento se estructura en **tres fases**: **alistamiento**, **ejecución de los hitos del proyecto**, y **seguimiento y control**,

como se puede ver en el Gráfico 1, y cuyas actividades asociadas serán posteriormente explicadas.

Gráfico 1. Fases de la planeación estratégica, el plan de trabajo y el cronograma.

Fuente: Elaborado por BetaGroup, 2024.

En la *fase de alistamiento,* se analizarán y detallarán todas las actividades previas necesarias para la ejecución efectiva del proyecto. Posteriormente, en la *fase de ejecución*, se abordarán los principales hitos del proyecto, que incluyen:

(i) *La revisión y análisis de los documentos y resultados de la fase I,* con la actualización de la línea base y el diagnóstico y caracterización de los actores de la MASSBUEN que participarán en la fase II.

(ii) *La mentoría individual*, donde se desarrollarán ocho sesiones específicas **para cada uno de los 20 actores clave seleccionados.**

(iii) *La mentoría grupal,* enfocada en la construcción de sinergias y la efectividad en la comunicación y toma de decisiones colectivas.

(iv) *Las simulaciones y fogueos,* que actuarán como preparatorios para las reuniones institucionales, proponiendo escenarios de situaciones y problemáticas que faciliten la toma de decisiones en las Mesas de Agua.

En cada uno de estos hitos, se detallará el enfoque metodológico y se especificará cómo se ejecutarán las actividades, asegurando la coherencia y efectividad del proyecto.

Por último, en la **fase de seguimiento y control,** se garantizará la calidad del contrato mediante un tablero virtual de control disponible 24/7 para revisar el avance del proyecto y los indicadores de progreso de las mentorías individuales y grupales, así como los reportes asociados. Esta fase también incluirá puntos de control de calidad, como reuniones técnicas, sesiones diarias (dailys) y presentación de informes, que son necesarios para el éxito del proyecto. Además, se detallarán las herramientas tecnológicas que se utilizarán y los recursos humanos disponibles para asegurar la calidad del programa. Veamos cada uno de los anteriores ítems.

Glosario de términos

Este glosario proporciona definiciones de términos y conceptos específicos utilizados en este plan de trabajo y metodología. Su objetivo es aclarar el significado de términos técnicos y especializados. A continuación, se presentan las definiciones de estos términos clave para facilitar la comprensión del documento:

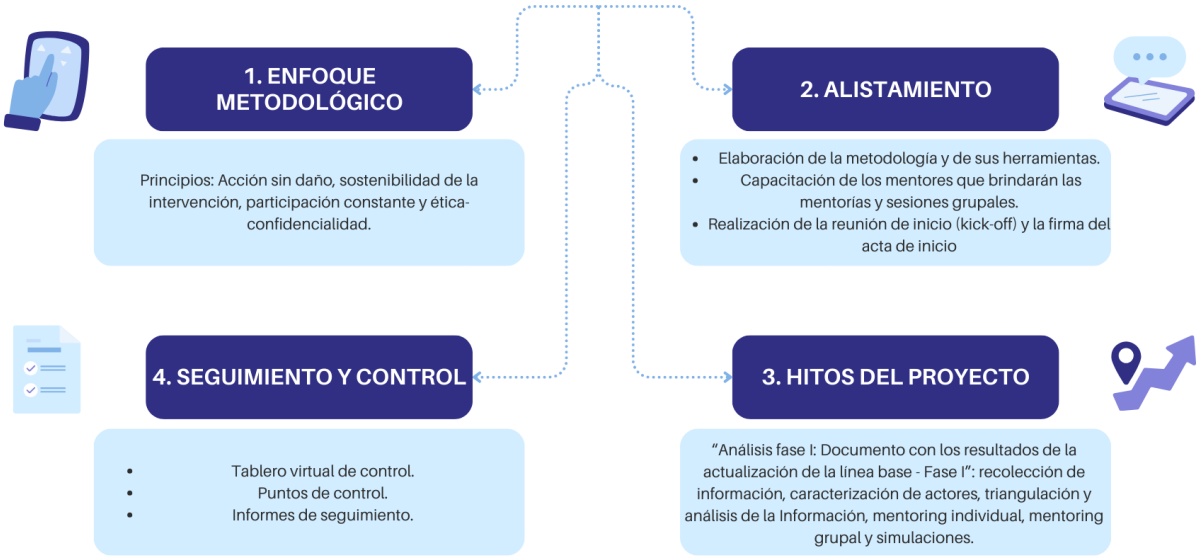
1. **Andragogía:** la ciencia y el arte de enseñar a los adultos. Se diferencia de la pedagogía en que se enfoca en estrategias de aprendizaje que consideran las experiencias previas y la autonomía del estudiante adulto.
2. **ATLAS.ti:** software especializado en el análisis cualitativo de datos. Se utiliza para la codificación, organización y análisis de grandes cantidades de datos textuales, gráficos, de audio y video. Facilita el proceso de identificación de patrones, temas y relaciones dentro de los datos cualitativos, permitiendo a los investigadores gestionar y estructurar sus hallazgos de manera más eficiente.
3. **Debriefing:** proceso estructurado de revisión y análisis de una experiencia o actividad tras su finalización. En el contexto de proyectos y formación, el debriefing se utiliza para reflexionar sobre lo que ocurrió, analizar las acciones y decisiones tomadas, identificar lecciones aprendidas y mejorar el rendimiento futuro. Es común en simulaciones, entrenamientos y evaluaciones de proyectos para fomentar el aprendizaje y la mejora continua.
4. **Mentor:** persona con experiencia y conocimientos en un área específica que guía, aconseja y apoya a otra persona o actor

(mentee) en su desarrollo personal y profesional. El mentor comparte su experiencia, proporciona retroalimentación, ayuda al mentee a alcanzar sus objetivos en temas específicos.

5. **Mentee:** persona o actor que recibe orientación, consejo y apoyo de un mentor en un programa de mentoría. El mentee se beneficia del conocimiento y experiencia del mentor para su desarrollo personal y profesional.
6. **Metodología Ágil:** conjunto de principios para la gestión de proyectos que promueve el trabajo iterativo, la colaboración y la flexibilidad ante cambios en los requisitos y prioridades del proyecto.
7. **Ciclo de la mentoría:** proceso continuo y sistemático en el que un mentor guía a un mentee a través de diferentes etapas de desarrollo. Generalmente incluye la identificación de necesidades, establecimiento de objetivos, desarrollo de habilidades, evaluación de progreso y retroalimentación.
8. **Triangulación de Datos:** método de validación que utiliza múltiples fuentes o métodos de recolección de datos para corroborar y fortalecer los hallazgos y conclusiones, aumentando la credibilidad y confiabilidad de los resultados. Existen programas que facilitan la triangulación de manera sistémica tales como Atlas.ti.

De manera inicial, en el Gráfico 2, se pueden visualizar los cuatro puntos claves que serán descritos y desarrollados durante este apartado.

Gráfico 2. Plan y metodología de trabajo



Fuente: Elaborado por BetaGroup, 2024.

1. Enfoque Metodológico

El enfoque metodológico del presente proyecto se fundamenta en la aplicación de las buenas prácticas del PMBOK y metodologías ágiles en cuanto a la planificación, ejecución y control de calidad del proceso, lo que garantiza una ejecución idónea del proyecto. Además, se emplearán metodologías específicas para las mentorías y las sesiones grupales, y se integrarán principios transversales que guiarán toda la estrategia.

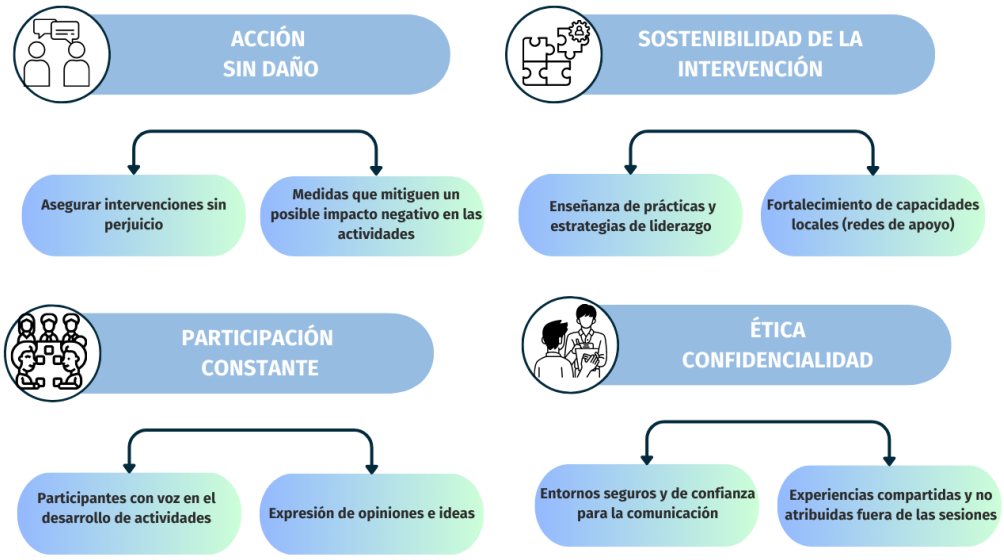
La aplicación de las buenas prácticas del PMBOK y de las metodologías ágiles en la planificación, ejecución y control de calidad del proceso aseguran la calidad del proyecto. ***En la planificación,*** se detallarán todas las actividades necesarias, se asignarán recursos y se establecerán cronogramas que contemplarán los eventos previsibles. ***Durante la ejecución,*** se seguirán procesos estandarizados para garantizar la

coherencia y el cumplimiento de los objetivos. Esto a través de capacitaciones, puntos de control y el uso de herramientas informáticas -que se detallarán dentro de cada hito- que garantizarán la calidad requerida. ***El control de calidad*** se implementará a través de mecanismos de seguimiento y evaluación continua, utilizando indicadores de gestión y revisiones periódicas para asegurar que el proyecto se mantenga en curso y que los resultados esperados se alcancen con los estándares de calidad y oportunidad establecidos.

La metodología específica para las mentorías y las sesiones grupales son el eje transversal para desarrollar las capacidades de liderazgo resiliente entre los actores de la MASSBUEN. Las mentorías individuales se llevarán a cabo en ocho sesiones diseñadas para abordar aspectos específicos del liderazgo, como la gestión de conectividad y acuerdos, la construcción de empatía y confianza, y la sostenibilidad y autodesarrollo. Las sesiones grupales se enfocarán en la construcción de sinergias, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, utilizando técnicas de psicología organizacional para fomentar la cohesión del grupo y la efectividad en la toma de decisiones colectivas. Las simulaciones o fogueos se diseñarán como ejercicios prácticos para preparar a los actores para situaciones reales en las Mesas Técnicas de Agua, facilitando la identificación y resolución de problemáticas complejas. El detalle de cada uno de estos componentes se analizará en un acápite en específico.

Los principios transversales que guiarán la implementación del proyecto se pueden apreciar en el Gráfico 3, y serán definidos posteriormente.

Gráfico 3. Principios transversales para la implementación del proyecto



Fuente: Elaborado por BetaGroup, 2024.

- **Acción sin Daño**: este principio busca asegurar que todas las intervenciones se realicen de manera que no perjudiquen a la comunidad ni a los actores involucrados. En el contexto del presente proyecto, la acción sin daño se materializa mediante la implementación de medidas que minimicen cualquier posible impacto negativo durante el desarrollo de las actividades. Por ejemplo, durante las mentorías individuales y grupales, se garantizará que las discusiones y ejercicios sean sensibles a las dinámicas culturales y sociales de Buenaventura. Además, se evitará cualquier intervención que pueda generar divisiones o conflictos adicionales dentro de la comunidad. Entre otras, esto implica adaptabilidad a los horarios, medios de trabajo, entre otras.

- **Sostenibilidad de la intervención:** la sostenibilidad se integrará en todas las fases del proyecto, asegurando que las acciones emprendidas contribuyan al desarrollo a largo plazo de la comunidad de Buenaventura. Por ejemplo, en las sesiones de mentoría se enseñarán prácticas y estrategias de liderazgo que promuevan un uso eficiente y responsable de los recursos. Además, las mentorías y las sesiones grupales estarán orientadas a fortalecer las capacidades locales, asegurando que los conocimientos y habilidades adquiridos

perduren más allá de la duración del proyecto. Se fomentará la creación de redes de apoyo y colaboración que continúen trabajando hacia los objetivos del programa de manera autónoma y sostenible. En las sesiones de mentoría individual, se enseñarán técnicas de liderazgo sostenible, como la gestión de proyectos con un enfoque en el impacto ambiental y social a largo plazo. Los participantes desarrollarán planes de acción que incluyan objetivos sostenibles y evaluaciones de impacto para garantizar que sus proyectos beneficien a la comunidad de manera duradera.

- **Participación Constante:** la participación constante de todos los actores clave es fundamental para el éxito del proyecto. Este principio se materializa asegurando que todos los participantes tengan voz en el desarrollo de cada una de las sesiones a trabajar. Por ejemplo, se pueden realizar dinámicas de grupo en las que cada participante tenga la oportunidad de expresar sus opiniones y contribuir con sus ideas sin censura, de tal forma que se asegure su permanencia durante todo el proceso de fortalecimiento.

- **Ética - Confidencialidad:** este principio se refiere a la confidencialidad y al secreto profesional durante las mentorías, garantizando un entorno seguro para la comunicación abierta y honesta. Esto significa que los participantes podrán hablar con libertad, sabiendo que la información compartida no será atribuida a ellos fuera del entorno de la sesión. Por ejemplo, cualquier opinión, idea o experiencia personal compartida durante las mentorías permanecerá confidencial, lo que permitirá a los asistentes expresar sus pensamientos y preocupaciones sin temor a represalias o malentendidos. Este enfoque fomentará un ambiente de confianza y respeto, esencial para el desarrollo efectivo de las capacidades de liderazgo y resiliencia. Antes de comenzar una sesión de mentoría individual, el facilitador recordará a los participantes que todo lo discutido en la sesión permanecerá confidencial. Durante la sesión, cualquier participante puede sentirse seguro para compartir una experiencia personal difícil, sabiendo que bajo el principio de la confidencialidad no será divulgada fuera del entorno de mentoría, lo que propende por la construcción de un vínculo de confianza con el mentor.

Estos principios transversales serán integrados en cada fase del proyecto, desde la planificación hasta la ejecución y el seguimiento, asegurando que

todas las actividades contribuyan al fortalecimiento de las capacidades de liderazgo y resiliencia.

2. Fase de Alistamiento

La fase de alistamiento establece las bases metodológicas y organizativas necesarias para una implementación efectiva programa. Esta fase se divide en tres componentes principales: **la elaboración de la metodología y de sus herramientas**, **la capacitación de los mentores que brindarán las mentorías y sesiones grupales**, **y la realización de la reunión de inicio (kick-off) y la firma del acta de inicio**.

La primera etapa de la fase de alistamiento **consiste en la elaboración de la metodología que se aplicará durante el proyecto**. Esto incluye la definición de las técnicas y estrategias que se utilizarán en las mentorías individuales, las sesiones grupales y las simulaciones y fogueos. La metodología se basará en un enfoque de psicología organizacional y social, adaptado a las necesidades y contextos específicos de los actores de la MASSBUEN. Para garantizar la efectividad de la metodología, se desarrollarán diversas herramientas metodológicas. Entre estas herramientas se encuentran las guías de mentoría, que delinearán los objetivos, contenidos y dinámicas de cada sesión, tanto individual como grupal. Además, se crearán instrumentos de evaluación, tales como cuestionarios y escalas de evaluación, para medir el progreso y el impacto de las mentorías en los participantes. Se elaborarán también materiales didácticos, incluyendo recursos visuales y escritos que apoyen el aprendizaje y la reflexión durante las sesiones. Asimismo, se desarrollarán protocolos de simulación con instrucciones para la realización de simulaciones y fogueos, definiendo roles y escenarios. **Estas herramientas son detalladas en el acápite correspondiente de hitos del proyecto**.

El segundo componente **de la fase de alistamiento es la capacitación de los mentores que estarán a cargo de las mentorías y sesiones grupales.** Esta capacitación es necesaria para asegurar que los mentores posean las habilidades y conocimientos necesarios para facilitar las sesiones de manera efectiva. Además, garantizar una estandarización de los procesos y el conocimiento del anexo técnico del presente contrato. La capacitación se estructurará en un programa de 10 horas, dividido en **dos grandes fases:** 5 horas al inicio del programa y 5 horas en una fase de seguimiento que busca incorporar la retroalimentación y generar procesos de mejora continua.

De manera inicial, en el Gráfico 4, se pueden observar los contenidos y sus métodos asociados de las dos fases, posteriormente se describirá la división de horas con los objetivos a alcanzar.

Gráfico 4. Fase de alistamiento - Capacitación de mentores

Fuente: Elaborado por BetaGroup, 2024.

La división se describe de la siguiente forma:

Fase	Horas	Contenido	Objetivos	Métodos
Fase Inicial (5 horas)				
	1	**Introducción al Programa y Principios del Proyecto**	Familiarizar a los mentores con los objetivos generales del programa y los principios transversales (acción sin daño, desarrollo sostenible, participación constante, reglas de Ética)	Presentación teórica, discusión grupal

Fase	Horas	Contenido	Objetivos	Métodos
	1	**Técnicas de Mentoría Individual**: gestión de conectividad y acuerdos, construcción de empatía y confianza, sostenibilidad y autodesarrollo	Desarrollar habilidades clave para la mentoría individual, enfocadas en la conectividad, empatía, confianza y autodesarrollo	Taller práctico, role-playing
	1	**Dinámicas de Grupo y Psicología Organizacional**	Capacitar en técnicas para facilitar sesiones grupales, construcción de sinergias y resolución de conflictos	Simulaciones, estudios de caso
	1	**Simulaciones o Fogueos**: Creación de escenarios y asignación de roles	Preparar a los mentores para diseñar y llevar a cabo simulaciones y fogueos	Instrucción práctica, ejercicios de simulación
	1	**Detalle de las temáticas y jornadas a trabajar y sus procesos**	Introducir en el detalle de las jornadas a crear y realizar. Además, dar a conocer los procesos para la sistematización de la información.	Taller interactivo, discusión en grupo
Fase de Seguimiento (5 horas)				
	1	**Revisión de la Retroalimentación Recibida**	Analizar las experiencias y retroalimentación de los mentores obtenidos durante la	Discusión grupal, análisis de retroalimentación

Fase	Horas	Contenido	Objetivos	Métodos
			implementación inicial	
	1	**Refinamiento de Técnicas de Mentoría**: enfoque en áreas identificadas para mejora	Mejorar las habilidades de mentoría individual basadas en la retroalimentación	Taller práctico, mentor peer-to-peer
	1	**Mejora de Dinámicas Grupales**	Refinar las técnicas grupales, incorporando aprendizajes y mejoras	Simulaciones, estudios de caso mejorados
	1	**Avanzando en Simulaciones y Fogueos**	Introducir nuevas estrategias y ajustar los enfoques de simulaciones y fogueos	Instrucción práctica, ejercicios avanzados
	1	**Evaluación y Retroalimentación Continua**	Establecer un proceso continuo de evaluación y retroalimentación para asegurar la mejora continua	Taller interactivo, establecimiento de métricas

El último componente de la fase de alistamiento es la **realización de la reunión de inicio (kick-off) del proyecto y la firma del acta de inicio.** Este evento marca el comienzo oficial del proyecto y es una oportunidad para alinear a todos los actores involucrados en cuanto a objetivos, expectativas y responsabilidades.

De esta manera, el entregable correspondiente a esta fase es el No. 9.1. del Anexo Técnico "Desarrollo e implementación de la segunda fase del programa integral de liderazgo resiliente", que se refiere a la Planeación Estratégica, el Plan de Trabajo y el Cronograma. **Este entregable se aborda en el presente documento y sus anexos.**

3. Hitos del proyecto

En el presente capítulo de hitos del proyecto, se analizará en detalle el análisis de la fase I del proceso anteriormente celebrado, el proceso de mentoría individual, la mentoría grupal, las sesiones de fogueo, y la fase de monitoreo y cierre. Este detalle permitirá comprender cómo se realizará y ejecutará el presente proceso.

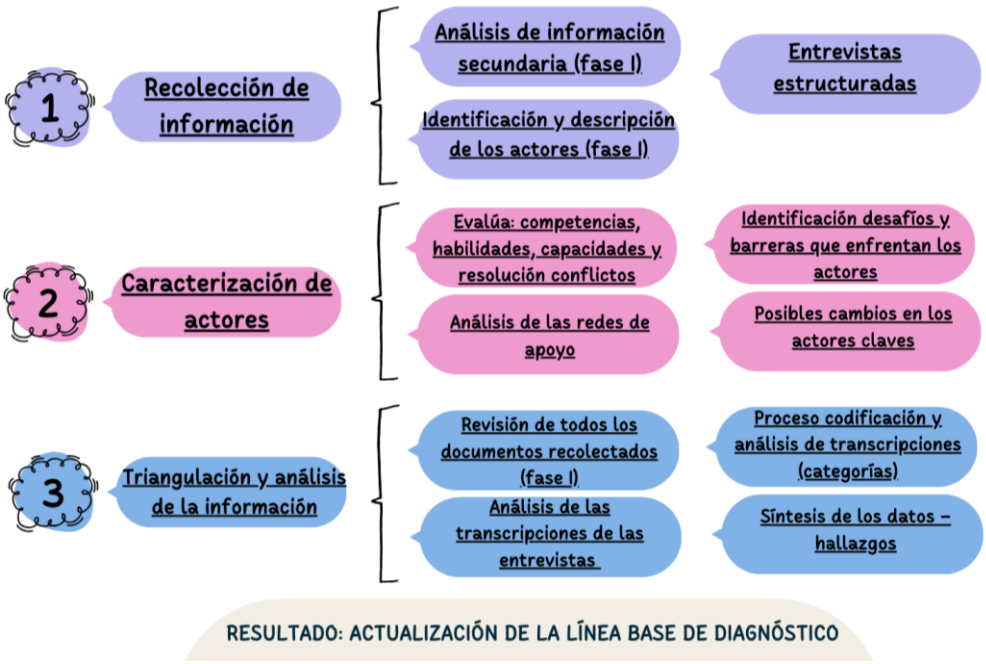
La fase I del programa se centrará en identificar, entre otras, las capacidades y habilidades de liderazgo de los integrantes de la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos de Buenaventura (MASSBUEN). El proceso de mentoría individual se diseñará para proporcionar orientación personalizada, mientras que la mentoría grupal buscará fortalecer el sentido de equipo y la colaboración entre los actores clave. Las sesiones de fogueo consistirán en simulaciones preparatorias para los encuentros institucionales, y la fase de monitoreo y cierre garantizará la evaluación continua del progreso y la sostenibilidad de los logros alcanzados, consolidando así las bases para un liderazgo resiliente y eficaz en la comunidad. Veamos cada una de estas fases:

3.1. Análisis Fase I

El objetivo del presente capítulo es detallar cómo realizaremos el producto 9.2, titulado "Documento con los resultados de la actualización de la línea base - Fase I de Liderazgo Resiliente y diagnóstico de nuevos participantes al programa". **El presente capítulo se dividirá en tres fases:** primero, la etapa de recolección de información, segundo la caracterización de los actores y tercero, la triangulación y análisis de información respectivo.

En el Gráfico 5, se pueden observar gráficamente los aspectos relevantes de las tres fases, las cuales serán explicadas en los siguientes subapartados del capítulo Análisis Fase I.

Gráfico 5. Análisis Fase I



Fuente: Elaborado por BetaGroup, 2024.

3.1.1. Recolección de información.

La **recolección de información** será el primer paso en nuestro análisis. Esto lo realizaremos a través de dos métodos: *primero, a través de información secundaria,* y *segundo a partir de entrevistas*. Con relación al primer punto, reuniremos todos los documentos y datos relevantes generados durante la fase I del Programa de Liderazgo Resiliente. Los principales documentos para recolectar incluyen el informe final de la fase I, informes intermedios, registros de sesiones de mentoría, evaluaciones de participantes, actas de reuniones, y cualquier otra documentación pertinente. Igualmente, accederemos a toda la información disponible en el SECOP II para el proceso No. MVCT-IP-012-2022[1], que ejecutó esta fase.

[1] La Fase I del programa fue ejecutado a través del proceso de Mínima Cuantía MVCT-IP-012-2022, que se encuentra disponible en el siguiente link: <https://www.secop.gov.co/CO1BusinessLine/Tendering/ContractNoticeView/Index?notice=CO1.NTC.2914448>

Un componente de la recolección de información será la *identificación y descripción de los actores que participaron en la fase I del programa*. Esta etapa es necesaria para comprender el contexto y las dinámicas del grupo, así como para evaluar el impacto de las actividades realizadas. Para ello, comenzaremos con la identificación de todos los participantes de la fase I, incluyendo a los líderes del Movimiento Social del Paro Cívico de Buenaventura y otros actores relevantes de la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos de Buenaventura (MASSBUEN). Esto con el fin de identificarlos, caracterizarlos y poder evaluar el crecimiento de estos en las siguientes fases.

Para complementar los datos ya existentes y asegurar una comprensión del desarrollo del Programa de Liderazgo Resiliente, se llevarán a cabo entrevistas adicionales con participantes y miembros de la supervisión de su momento. Este enfoque nos permitirá obtener información cualitativa valiosa que enriquecerá nuestro análisis. Optaremos por dos entrevistas grupales con representantes del Ministerio y una o dos entrevistas en profundidad con un actor clave destacado por el Ministerio, que haya tenido un papel significativo en la fase I del programa.

Las entrevistas grupales con representantes del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio serán necesarias para obtener una visión holística del impacto del programa desde una perspectiva institucional. Estas sesiones grupales permitirán recoger opiniones y experiencias de varios funcionarios simultáneamente, promoviendo un diálogo constructivo y enriquecedor. Los objetivos de estas entrevistas grupales serán evaluar el impacto general del programa, identificar fortalezas y áreas de mejora, y recoger sugerencias y recomendaciones para la fase II.

En las entrevistas grupales, buscaremos información detallada sobre cómo las mentorías y sesiones grupales han influido en las capacidades de liderazgo y resiliencia y en la dinámica de la Mesa de Agua. Preguntas como: "¿Cómo perciben el desarrollo de las habilidades de liderazgo entre los participantes?" o "¿Qué cambios han observado en la dinámica del grupo desde que comenzó el programa?" ayudarán a esclarecer el impacto del programa. También se explorarán los desafíos enfrentados durante la fase I y se solicitarán propuestas concretas para mejorar el programa en la siguiente fase.

La entrevista en profundidad con uno o dos actores clave proporcionará una perspectiva individual y detallada sobre la implementación del programa. Este actor, recomendado por el Ministerio de Vivienda, aportará una visión específica basada en su experiencia directa y su rol significativo

en la fase I. Esta entrevista buscará comprender las experiencias personales y contextuales que hayan influido en la participación y el aprendizaje. Preguntas como "¿Puede describir alguna situación en la que haya aplicado una habilidad aprendida durante el programa?" o "¿Qué dificultades ha encontrado durante su participación en el programa y cómo cree que podrían superarse?" serán esenciales para captar la profundidad de su experiencia.

El proceso de estas entrevistas será estructurado. Se desarrollará una guía de entrevista semiestructurada que permitirá combinar preguntas predeterminadas con la flexibilidad de explorar temas emergentes durante la conversación. Las entrevistas grupales y la individual se llevarán a cabo en un entorno cómodo y confidencial, asegurando que los participantes se sientan seguros para compartir sus experiencias y opiniones. Cada entrevista grupal durará aproximadamente 90 minutos, mientras que la entrevista individual se extenderá por alrededor de 60 minutos. Todas las entrevistas serán grabadas (con el consentimiento de los entrevistados) y transcritas para su análisis. Se establecerá un sistema de archivo organizado para almacenar las transcripciones y cualquier nota adicional de las entrevistas.

Así pues, se sugieren las siguientes preguntas orientadoras para esta etapa:

PREGUNTAS ORIENTADORAS		
Tipo de Actor	**Objetivo**	**Tipo de Pregunta**
Representantes del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	Evaluar el impacto general del programa desde una perspectiva institucional y recoger sugerencias para la fase II.	"¿Cómo perciben el desarrollo de las habilidades de liderazgo entre los participantes?"
		"¿Qué cambios han observado en la dinámica del grupo desde que comenzó el programa?"
	Identificar fortalezas y áreas de mejora del programa.	"¿Qué aspectos del programa considera que han sido más efectivos?"

PREGUNTAS ORIENTADORAS		
Tipo de Actor	**Objetivo**	**Tipo de Pregunta**
Líderes comunitarios del Movimiento Social del Paro Cívico de Buenaventura y otros actores de la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos de Buenaventura (MASSBUEN)		"¿Cuáles son las principales áreas de mejora que ha identificado?"
	Recoger propuestas concretas para la mejora del programa en la fase II.	"¿Qué sugerencias tiene para mejorar el programa en su siguiente fase?"
	Conocer los principales actores de la mesa	"¿Qué descripción tiene de los participantes de la mesa (actuales y nuevos)?"
	Evaluar el impacto personal y comunitario del programa y entender las experiencias de los participantes.	"¿Puede describir alguna situación en la que haya aplicado una habilidad aprendida durante el programa?"
		"¿Qué cambios ha notado en su capacidad para resolver conflictos y trabajar en equipo?"
	Comprender los desafíos personales enfrentados y las percepciones sobre la utilidad del programa.	"¿Qué dificultades ha encontrado durante su participación en el programa y cómo cree que podrían superarse?"
		"¿Cómo ha influido el programa en su capacidad para liderar y colaborar con otros actores de la Mesa de Agua?"

PREGUNTAS ORIENTADORAS		
Tipo de Actor	**Objetivo**	**Tipo de Pregunta**
	Recoger propuestas concretas para la mejora del programa en la fase II.	"¿Qué sugerencias tiene para mejorar el programa en su siguiente fase?"

3.1.2. Caracterización de los actores.

La caracterización de los actores es una actividad necesaria para comprender las dinámicas, necesidades y potenciales cambios en los actores claves que participan en la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos de Buenaventura (MASSBUEN). Este proceso nos permitirá identificar a los individuos y grupos que conforman esta mesa, evaluar sus roles, competencias y el impacto de sus acciones dentro del programa, y prever posibles cambios que puedan influir en la fase II del Programa de Liderazgo Resiliente.

Para llevar a cabo esta caracterización, comenzaremos con la identificación de todos los participantes de la fase I del programa. Esto incluye a los líderes del Movimiento Social del Paro Cívico de Buenaventura, representantes de la alcaldía, miembros de la sociedad civil, y otros actores relevantes involucrados en la Mesa de Agua. Utilizaremos una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para reunir información sobre cada participante que se basarán principalmente de la revisión de documentos existentes y de las entrevistas anteriormente señaladas.

La identificación de los actores implicará la recopilación de datos básicos como nombres, roles dentro de la Mesa de Agua, y su historial de participación en el programa. Por ejemplo, podríamos descubrir que un líder comunitario, "Juan Pérez", ha estado activo en la mesa desde su inicio y ha desempeñado un papel crucial en la mediación de conflictos y la coordinación de actividades comunitarias. Estos datos nos permitirán crear un perfil detallado de cada actor, facilitando una comprensión integral de sus contribuciones y su evolución dentro del programa.

Una vez identificados, procederemos a la caracterización de los actores. Este proceso implica una evaluación más profunda de sus competencias, habilidades de liderazgo, capacidades de comunicación y resolución de conflictos, así como su influencia dentro de la comunidad. Para ello, con

apoyo de las entrevistas en profundidad realizadas anteriormente, se revisarán las evaluaciones de desempeño de la fase I. Por ejemplo, podríamos evaluar que "María López", otra líder comunitaria, ha mostrado un notable progreso en sus habilidades de negociación y ahora es capaz de mediar eficazmente en disputas entre diferentes grupos dentro de la mesa.

Además, la caracterización incluirá el análisis de las redes de apoyo y colaboración que han surgido entre los actores. Observaremos cómo los participantes han formado alianzas y cooperado en iniciativas conjuntas. Por ejemplo, podríamos identificar que ciertos actores han establecido grupos de trabajo específicos para abordar temas críticos como la gestión del agua potable y el saneamiento en zonas rurales, mostrando así una capacidad de organización y colaboración fortalecida por el programa.

Otro aspecto crítico de la caracterización será la identificación de los desafíos y barreras que enfrentan los actores en su participación y liderazgo. Esto incluirá la evaluación de problemas logísticos, resistencia al cambio y dificultades de coordinación. Por ejemplo, podríamos encontrar que algunos líderes enfrentan desafíos para asistir a las reuniones debido a compromisos laborales o familiares, lo que afecta su participación continua y efectiva en la mesa. Comprender estos obstáculos nos permitirá diseñar estrategias de apoyo y adaptación para mitigar estos problemas en la fase II.

La caracterización también considerará los posibles cambios en los actores claves que puedan influir en la dinámica de la Mesa de Agua. Esto incluye la entrada de nuevos participantes, cambios en los roles y responsabilidades de los actores existentes, y la evolución de las prioridades comunitarias. Por ejemplo, si se anticipa la incorporación de nuevos líderes jóvenes al programa, evaluaremos sus necesidades de formación y apoyo para integrarse efectivamente en la mesa y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad.

Información para Recopilar	Objetivo
Datos Básicos	Identificar y registrar la información demográfica y de contacto de cada participante.
Rol en la Mesa de Agua	Comprender las responsabilidades y funciones de cada actor dentro de la mesa.
Historial de Participación	Evaluar la experiencia y el compromiso de cada actor con el programa y la Mesa de Agua.

Información para Recopilar	Objetivo
Habilidades y Competencias	Identificar las habilidades de liderazgo, comunicación y resolución de conflictos desarrolladas.
Redes de Apoyo y Colaboración	Analizar las alianzas y colaboraciones formadas entre los actores.
Desafíos y Barreras	Detectar los obstáculos que enfrentan los actores en su participación y liderazgo.
Logros y Contribuciones	Documentar los éxitos y las contribuciones significativas de cada actor al programa.
Necesidades de Formación y Apoyo	Identificar áreas donde los actores requieren mentoría y recursos adicionales para mejorar su desempeño.
Potenciales Cambios en los Actores	Evaluar posibles cambios en la composición o roles dentro de la mesa y sus implicaciones.
Expectativas y Sugerencias	Recoger las expectativas de los actores sobre el programa y sus sugerencias para futuras fases.

3.1.3. Triangulación y Análisis de la Información.

El proceso de triangulación y análisis de la información es una fase esencial en la elaboración del producto 9.2, titulado "Documento con los resultados de la actualización de la línea base - Fase I de Liderazgo Resiliente y diagnóstico de nuevos participantes al programa". Esta etapa garantiza que los datos recopilados sean verificados y validados desde múltiples perspectivas, proporcionando una comprensión integral y precisa de los hallazgos. Este capítulo se enfoca en detallar cómo se llevará a cabo este proceso, integrando la información recolectada a través de diversos métodos y fuentes.

El análisis de la información comenzará con una revisión de todos los documentos recolectados durante la fase I del programa. Esto incluye el informe final, informes intermedios, registros de sesiones de mentoría, evaluaciones de participantes y actas de reuniones. La revisión de estos documentos permitirá identificar los logros alcanzados, las competencias desarrolladas y las recomendaciones para la fase II. Por ejemplo, el informe final de la fase I podría revelar que ciertos líderes comunitarios han mejorado

significativamente sus habilidades de negociación y mediación, lo que ha contribuido a una mejor resolución de conflictos dentro de la Mesa de Agua.

Paralelamente, se analizarán las transcripciones de las entrevistas grupales e individuales realizadas con representantes del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, y con actores clave del programa. Estas entrevistas proporcionarán información cualitativa valiosa sobre las percepciones de los participantes respecto al impacto del programa, las fortalezas y áreas de mejora, y las sugerencias para la siguiente fase. Por ejemplo, un representante del Ministerio podría destacar que la implementación de sesiones de mentoría grupales ha fortalecido la cohesión y la colaboración entre los miembros de la Mesa de Agua, mientras que un líder comunitario podría señalar la necesidad de mayor flexibilidad en los horarios de las reuniones para facilitar una participación más inclusiva.

Para llevar a cabo el proceso de codificación y análisis de las transcripciones, utilizaremos herramientas de análisis cualitativo como NVivo o Atlas.ti. Estas herramientas nos permitirán identificar y categorizar patrones y temas recurrentes en los datos cualitativos recolectados. El proceso de codificación comenzará con la creación de una lista inicial de códigos basados en las preguntas de investigación y los objetivos del programa. Por ejemplo, códigos como "desarrollo de habilidades de liderazgo", "resolución de conflictos", "comunicación efectiva" y "colaboración en la Mesa de Agua" serán utilizados para categorizar las respuestas de los participantes.

Durante la codificación, se identificarán subcategorías específicas que emerjan de los datos. Por ejemplo, dentro del código "desarrollo de habilidades de liderazgo", podríamos encontrar subcategorías como "negociación", "toma de decisiones" y "empatía". Estas subcategorías permitirán un análisis más detallado de las competencias específicas desarrolladas por los participantes. El software cualitativo facilitará la visualización de las relaciones entre los códigos y la identificación de patrones emergentes, lo que informará el diagnóstico y la actualización de la línea base.

Con lo anterior se podrá realizar la triangulación de la información. Aspecto que se logrará comparando y contrastando los datos obtenidos de los documentos y las entrevistas. Este proceso ayudará a validar los hallazgos y a identificar cualquier inconsistencia o discrepancia. Por ejemplo, si los documentos indican una mejora en las habilidades de comunicación de los participantes, pero las entrevistas revelan que algunos miembros aún

enfrentan desafíos en este aspecto, se analizarán las posibles razones detrás de esta discrepancia y se propondrán soluciones para abordarlas en la fase II.

Una vez triangulada la información, se procederá a la síntesis de los datos, integrando los hallazgos en un documento coherente y estructurado. Este documento incluirá un análisis detallado de las capacidades desarrolladas, las metas alcanzadas y los desafíos enfrentados durante la fase I, así como las recomendaciones para la fase II. Por ejemplo, se podría destacar que, aunque se han logrado avances significativos en la construcción de capacidades de liderazgo, es necesario fortalecer las estrategias de comunicación interna y mejorar la coordinación entre los diferentes actores de la Mesa de Agua.

El análisis también considerará la identificación de nuevos actores y posibles cambios en los roles y responsabilidades dentro de la mesa. Este aspecto es crucial para asegurar que el programa se adapte a las dinámicas cambiantes y que todos los participantes estén alineados con los objetivos y las estrategias del programa. Por ejemplo, si se anticipa la incorporación de nuevos líderes jóvenes, se evaluarán sus necesidades de formación y apoyo para integrarse efectivamente en la mesa y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad.

De esta forma, con la información sintetizada será utilizada para actualizar la línea base de diagnóstico, proporcionando una base sólida para la planificación y ejecución de la fase II del programa. Esta actualización incluirá la definición de objetivos específicos, la metodología a seguir, los mecanismos de trabajo y un cronograma detallado de las actividades planificadas. Por ejemplo, se establecerán objetivos claros para mejorar la participación y la cohesión del grupo, se definirán las estrategias de mentoría y se programarán las sesiones de formación y seguimiento de manera que se maximice el impacto y la efectividad del programa.

Así pues, la estructura de dicho informe tendría el siguiente esquema:

Sección del Informe	**Descripción**	**Ejemplo de Contenido**
Índice	Tabla de contenidos detallada con números de página.	Índice con capítulos y secciones numeradas.
Resumen Ejecutivo	Resumen conciso de los principales hallazgos,	Resumen de 1-2 páginas destacando mejoras en

Sección del Informe	Descripción	Ejemplo de Contenido
	conclusiones y recomendaciones del informe.	habilidades de liderazgo y recomendaciones para la fase II.
Introducción	Contexto y objetivos del informe, incluyendo una visión general del Programa de Liderazgo Resiliente y la importancia de la actualización de la línea base.	Descripción del propósito del informe y su relevancia para la continuidad del programa.
1. Metodología	Descripción de los métodos utilizados para la recolección, análisis y triangulación de la información.	Detalle de la recolección de datos secundarios, entrevistas, y técnicas de análisis cualitativo.
1.1. Recolección de Información	Detalles sobre la información recolectada, incluyendo documentos revisados y entrevistas realizadas.	Listado de documentos clave como el informe final de la fase I, registros de mentoría, y actas de reuniones.
2. Caracterización de los Actores	Identificación y evaluación de los actores que participaron en la fase I, incluyendo roles, competencias y redes de apoyo.	Perfiles detallados de líderes comunitarios y otros participantes clave, como Juan Pérez y María López.
2.1. Diagnóstico de Nuevos Participantes	Evaluación de los nuevos actores que se unirán al programa en la fase II y su potencial impacto en la dinámica del grupo.	Perfil de nuevos líderes jóvenes y sus necesidades de formación.
2.2. Resultados Fase I	Principales dificultades y logros realizados durante la Fase I	Logros individuales y colectivos obtenidos. Información de contexto, desafíos logísticos, técnicos entre otras.

Sección del Informe	Descripción	Ejemplo de Contenido
3. Análisis y triangulación de Resultados de la Fase I	Análisis de los logros y desafíos de la fase I, incluyendo un examen de las capacidades desarrolladas y áreas de mejora identificadas.	Evaluación del progreso en habilidades de comunicación y resolución de conflictos.
3.1. Actualización de la Línea Base	Actualización de la línea base de diagnóstico con los resultados del análisis, incluyendo la definición de nuevos objetivos y estrategias para la fase II.	Definición de objetivos específicos como mejorar la participación y fortalecer la cohesión del grupo.
3.2. Ruta Formativa y de Entrenamiento	Propuesta de la ruta formativa y de entrenamiento en liderazgo resiliente para la fase II, basada en los hallazgos y necesidades identificadas.	Descripción de las sesiones de mentoría individual y grupal, y programas de formación específica.
3.3. Recomendaciones	Recomendaciones detalladas para la fase II del programa, basadas en el análisis de los datos y la triangulación de información.	Sugerencias para mejorar la flexibilidad en los horarios de reuniones y estrategias de comunicación.
Anexos	Documentos y materiales complementarios utilizados en el análisis, como cuestionarios de entrevistas, transcripciones y gráficos relevantes.	Anexos con transcripciones de entrevistas y cuestionarios

En conclusión, todo lo señalado y realizado en este acápite cumple con los requisitos del producto 9.2, titulado "Documento con los resultados de la actualización de la línea base - Fase I de Liderazgo Resiliente y diagnóstico de nuevos participantes al programa". Este documento incluye cómo se realizará el análisis de la fase I del programa, la definición de objetivos claros, la descripción detallada de los mecanismos de trabajo, la metodología aplicada y un cronograma preciso. Además, se detallará cómo se actualizará la línea base de diagnóstico, la ruta formativa y de

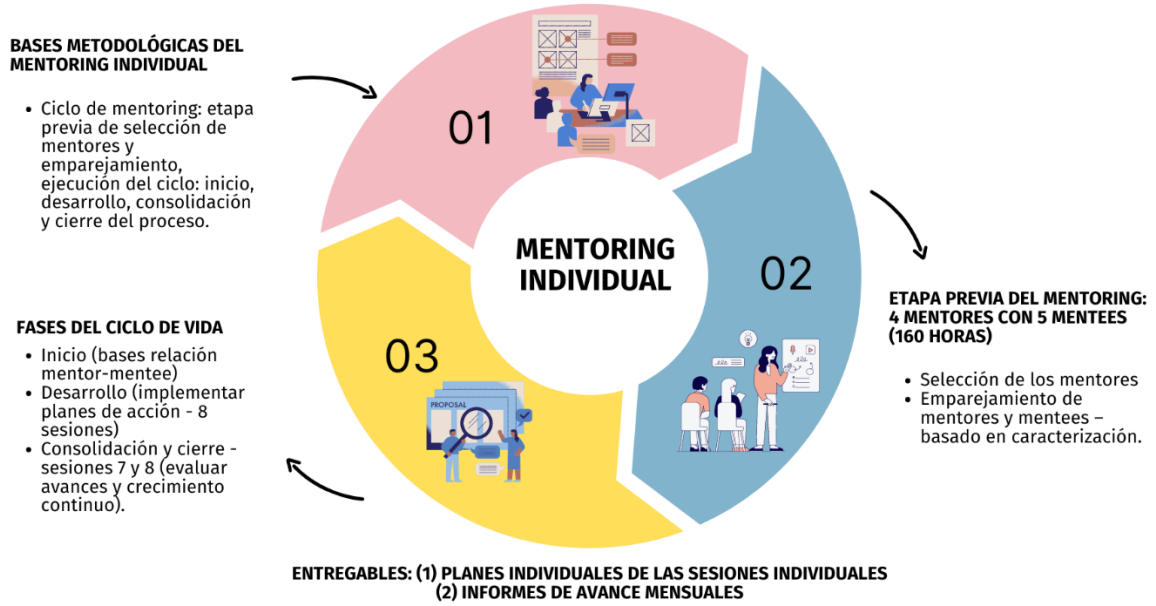
entrenamiento en liderazgo resiliente, incluyendo la revisión y análisis de los resultados de la fase I y la identificación y caracterización de los actores clave. Este enfoque garantizará el cumplimiento del producto exigido dentro del contrato.

3.2. Mentoring Individual

La fase de mentoring individual es uno de los principales hitos del Programa de Liderazgo Resiliente, diseñado para desarrollar y fortalecer las capacidades de liderazgo de los actores clave de la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos de Buenaventura (MASSBUEN). Este proceso busca proporcionar a cada participante una atención personalizada y focalizada, permitiendo un desarrollo más profundo y adaptado a sus necesidades específicas. El mentoring individual se enfocará en mejorar habilidades críticas como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, la negociación, y la construcción de empatía y confianza. A través de sesiones estructuradas y con objetivos claros, se espera que los participantes no solo adquieran nuevas habilidades, sino que también desarrollen la autoconfianza y la capacidad de aplicar estas competencias en sus roles dentro de la comunidad.

El capítulo sobre el proceso de mentoring individual se subdividirá en tres secciones: **(i) Bases metodológicas del mentoring Individual, (ii) etapa previa del mentoring y (iii) fases del ciclo de vida.** En el Gráfico 6 pueden ser observadas las secciones junto con puntos clave que serán detallados en los subapartados.

Gráfico 6. Mentoring Individual



Fuente: Elaborado por BetaGroup, 2024.

3.2.1. Bases metodológicas del Mentoring Individual.

El enfoque metodológico del proceso de mentoring en el Programa de Liderazgo Resiliente se fundamenta en una estructura sistemática y adaptativa, orientada al desarrollo integral de los participantes mediante la guía experta de mentores. Este proceso se basa en la creación de relaciones sólidas y de confianza entre mentores y mentees, facilitando un intercambio continuo de conocimientos y experiencias que promuevan el crecimiento profesional y personal de los actores clave de la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos de Buenaventura (MASSBUEN). Así, el proceso metodológico seguirá el ciclo de mentoring de la siguiente manera: primero, una **etapa previa** *de selección de mentores y emparejamiento;* luego, l**a ejecución** del ciclo en estricto sentido del mentoring, que incluye el *inicio, desarrollo, consolidación y cierre del proceso.*

Dentro de este marco, es importante partir por entender **qué es el mentoring**. *El mentoring es una relación de desarrollo personal en la que una persona más experimentada y con más conocimientos, el mentor, ayuda a otra menos experimentada, el mentee, a desarrollar sus habilidades y conocimientos para mejorar su desempeño y avanzar en su carrera.* Su objetivo principal es el desarrollo integral del mentee, facilitando no solo la

adquisición de conocimientos y habilidades específicas, sino también el crecimiento personal y profesional en un sentido más amplio. En el contexto del Programa de Liderazgo Resiliente, el mentoring se centra en fortalecer las capacidades de liderazgo de los participantes, mejorar su capacidad para gestionar conflictos y fomentar un entorno de colaboración y confianza dentro de la comunidad de Buenaventura.

Las bases teóricas del mentoring se encuentran en la teoría del aprendizaje social de Bandura, ***que sostiene que las personas aprenden unas de otras mediante la observación, la imitación y el modelado.*** Además, se apoya en la teoría del capital social, que destaca la importancia de las relaciones y las redes sociales en el desarrollo personal y profesional. Estas teorías subrayan la relevancia de las relaciones de confianza y el aprendizaje a través de la interacción con otros, elementos fundamentales en el proceso de mentoring.

La importancia del mentoring radica en su capacidad para proporcionar un apoyo estructurado y personalizado, adaptado a las necesidades específicas de cada mentee. A diferencia de otras formas de capacitación y desarrollo, el mentoring ofrece una relación continua y sostenida en el tiempo, permitiendo un seguimiento cercano y ajustado a los progresos y desafíos del mentee. Por ejemplo, en el contexto del proyecto, un mentor puede ayudar a un líder comunitario a desarrollar habilidades específicas de negociación que son cruciales para mediar en conflictos dentro de la Mesa de Agua. Este tipo de apoyo personalizado y continuo es difícil de lograr con otras metodologías de desarrollo profesional.

El proceso de mentoring se diferencia de otros enfoques de desarrollo, como la capacitación formal o el coaching, en varios aspectos clave. Mientras que la capacitación formal suele ser de corta duración y se centra en la transmisión de conocimientos específicos, el mentoring es un proceso a largo plazo que abarca tanto el desarrollo profesional como el personal. El coaching, por otro lado, tiende a enfocarse en el rendimiento y en la resolución de problemas específicos, mientras que el mentoring abarca un espectro más amplio de desarrollo.

Ahora bien, aclarado algunos conceptos claves dentro del mentoring, veamos cada una de las fases para la ejecución del proyecto:

3.2.2. Etapa previa: selección de mentores y emparejamiento

Este proceso empieza por la **selección de los mentores.** Dado que el proyecto involucra la intervención de 20 actores clave, se ha planificado la contratación de **4 mentores**. Esta decisión se basa en la premisa de mantener una relación de mentoring personalizada y efectiva. Al asignar **cinco mentees** a cada mentor, se asegura que cada participante reciba la atención y el apoyo necesarios para su desarrollo individual.

La contratación de cuatro mentores permite una distribución equilibrada de los mentees, facilitando una gestión eficiente y la posibilidad de dedicar tiempo suficiente a cada mentee. Este número ha sido seleccionado para evitar la sobrecarga de los mentores y garantizar que puedan ofrecer una orientación de alta calidad. Con cinco mentees por mentor, se optimiza el tiempo de interacción y se permite un seguimiento cercano y continuo del progreso de cada mentee, además esto garantiza el control de **las 160 horas de mentoring** que se deben cumplir contractualmente.

Ahora bien, los mentores seleccionados, *además de los presentados dentro de la propuesta licitatoria,* deberán acreditar una sólida experiencia en liderazgo comunitario, habiendo demostrado su capacidad para liderar proyectos exitosos en contextos similares. Además, estos mentores deben poseer habilidades en gestión de conflictos, cruciales para mediar y resolver disputas en entornos comunitarios, lo cual es fundamental en el contexto de la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos de Buenaventura (MASSBUEN).

Es igualmente importante que los mentores tengan una capacidad demostrada para construir relaciones de confianza y empatía. Estas habilidades facilitarán la creación de un entorno seguro y de apoyo, donde los mentees se sientan cómodos para compartir sus desafíos y recibir orientación constructiva. Además, se tendrán una alta formación académica de los mentores en áreas relevantes como psicología organizacional, desarrollo comunitario o administración pública, lo que les proporcionará un marco teórico sólido para apoyar sus intervenciones prácticas.

Igualmente, en el proceso de entrevistas se validará la habilidad para comunicarse de manera clara y efectiva. Los mentores deben ser capaces de explicar conceptos complejos de forma accesible y proporcionar retroalimentación específica y orientada a la mejora. Los mentores seleccionados deben demostrar también un compromiso con el desarrollo

sostenible y el bienestar comunitario, asegurando que sus enfoques y estrategias estén alineados con los objetivos a largo plazo del programa y las necesidades de la comunidad de Buenaventura.

Posteriormente, el proceso continúa con el **emparejamiento de mentores y mentees.** Esto se realizará con base en la caracterización realizada en la etapa anterior. Un comité especializado en la firma consultora revisará los perfiles de todos los participantes. Este comité estará compuesto por expertos en psicología y los mentores, quienes evaluarán la compatibilidad de intereses, objetivos y estilos de comunicación entre mentores y mentees. La información recopilada incluirá resultados de entrevistas, cuestionarios de evaluación y análisis de desempeño previo.

Por ejemplo, si un mentee ha demostrado una necesidad específica de mejorar en habilidades de negociación, se le emparejará con un mentor que tenga una experiencia destacada en esta área. Este enfoque personalizado asegura que cada mentee reciba la orientación más adecuada a sus necesidades individuales, optimizando así el proceso de desarrollo. Este emparejamiento no solo se basa en competencias técnicas, sino también en afinidad personal y profesional, lo que facilita una relación de mentoring más efectiva y duradera.

De esta forma, una vez se completa esta fase se da inicio formal al proceso de mentoring como se detalla a continuación.

3.2.3. Ciclo del proceso de Mentoring.

El ciclo del proceso de mentoring se estructura en cuatro fases: ***inicio, desarrollo, consolidación y cierre,*** cada una diseñada para guiar a los mentees en su recorrido hacia un liderazgo resiliente y eficaz. En la fase de inicio, se establecen las bases de la relación mentor-mentee, definiendo expectativas, objetivos y un plan de acción claro, basado en principios de confidencialidad y confianza mutua. Esta etapa tiene como objetivo construir una relación sólida que permita un intercambio abierto y efectivo de conocimientos y experiencias.

La fase de desarrollo se centra en la implementación de los planes de acción establecidos, con sesiones regulares que abordan habilidades clave como la conectividad, la empatía, la sostenibilidad y la comunicación efectiva. Durante esta fase, el mentor proporciona retroalimentación continua y adapta las estrategias a las necesidades específicas de cada

mentee. La fase de consolidación se dedica a revisar y evaluar el progreso alcanzado, celebrando los logros y ajustando los planes de acción para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Por último, la fase de cierre formaliza el fin del ciclo de mentoring, pero también sienta las bases para el crecimiento continuo de los mentees, asegurando que las habilidades y conocimientos adquiridos se mantengan y se sigan desarrollando en el futuro. Veamos a detalle cada una de estas fases:

3.1.3.1. Inicio

La fase de inicio en el proceso de mentoring es crucial para establecer una base sólida que facilite el desarrollo exitoso de la relación mentor-mentee. En esta etapa, se ponen en marcha las primeras interacciones formales entre el mentor y el mentee, definiendo claramente las expectativas y objetivos de la relación. *El éxito de esta fase depende en gran medida de la creación de un ambiente de confianza y respeto mutuo, donde ambas partes se sientan cómodas y comprometidas con el proceso.*

Durante el inicio del mentoring, se realizan reuniones iniciales en las que se presentan mutuamente los participantes y **se discuten las metas y aspiraciones** de cada mentee. Es esencial que ambos comprendan **claramente sus roles y responsabilidades.** El mentor, con su experiencia y conocimientos, actuará como guía y facilitador, mientras que el mentee debe estar dispuesto a aprender, aceptar retroalimentación y aplicar las recomendaciones proporcionadas. Este entendimiento mutuo facilita la creación de una conexión basada en la confianza y el respeto.

En el contexto del Programa de Liderazgo Resiliente, se comenzará por **evaluar las expectativas** tanto de los mentores como de los mentees. Por ejemplo, un líder comunitario que forma parte de la Mesa de Agua podría tener como objetivo principal mejorar sus habilidades de negociación para mediar en conflictos comunitarios. El mentor deberá ajustar su enfoque para apoyar específicamente este objetivo, proporcionando herramientas y estrategias efectivas para alcanzar esta meta.

La creación de un **plan de acción** es otro componente esencial en la fase de inicio. Este plan debe incluir objetivos específicos y medibles, así como un cronograma para alcanzar estos objetivos. Utilizando el criterio SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido), se asegurarán metas concretas y alcanzables. Por ejemplo, un plan de acción

podría incluir mejorar las habilidades de comunicación del mentee mediante la participación en talleres específicos.

La **confidencialidad** es una base esencial en el proceso de mentoring y debe ser establecida desde el principio. Es vital que los mentees se sientan seguros para compartir sus desafíos y preocupaciones sin temor a que esta información sea divulgada. Esto se logra mediante un acuerdo explícito de confidencialidad entre el mentor y el mentee. En el Programa de Liderazgo Resiliente, se implementará una política de *"Chatham House Rule"* donde cualquier cosa dicha durante las sesiones de mentoring no será atribuida a la persona fuera de esas sesiones. Este acuerdo fomenta un ambiente de apertura y sinceridad, permitiendo que el mentee se beneficie plenamente del proceso de mentoring.

La fase de inicio también incluye la identificación de recursos y herramientas necesarias para apoyar el proceso de mentoring. Esto implica la provisión de materiales educativos, acceso a plataformas de comunicación y generar los canales de comunicación específicos. Un aspecto esencial en esta fase es la creación de un calendario de reuniones regulares entre el mentor y el mentee. Estas reuniones permiten un seguimiento continuo del progreso y la oportunidad de ajustar el plan de acción según sea necesario. La frecuencia de estas reuniones puede variar, pero es recomendable que al menos al inicio se realicen semanalmente para asegurar un apoyo constante y oportuno. En el contexto del proyecto, esto podría significar que los mentores se reúnan con los mentees semanalmente para discutir los avances en la implementación de estrategias de liderazgo en sus respectivas comunidades y así lograr las 8 sesiones con cada una de las personas.

A su turno, se tendrá un sistema de retroalimentación *formal* e *informal*. El primero, a la **cuarta sesión** de las jornadas en donde la idea es generar una encuesta de satisfacción en el desarrollo del programa, y el informal dentro de las reuniones. Este enfoque asegura que cualquier problema o desafío pueda ser abordado de manera oportuna, y que las estrategias puedan ser ajustadas para maximizar el beneficio del proceso de mentoring.

Finalmente, a partir de lo anterior, *generaremos un acuerdo* detallado y altamente ilustrativo que contendrá todos los aspectos abordados en esta fase de inicio, incluyendo los acuerdos entre mentores y mentees, las expectativas mutuas, los objetivos específicos del mentoring, los planes de acción detallados, y las bases de confidencialidad establecidas. Este acuerdo servirá como un marco de referencia para guiar la relación de

mentoring y asegurar que ambos, mentores y mentees, estén alineados y comprometidos con el proceso y sus metas.

3.1.3.2. Desarrollo

La fase de desarrollo del proceso de mentoring es donde se implementan los planes de acción previamente establecidos, con el objetivo de alcanzar las metas definidas y fomentar el crecimiento personal y profesional de los mentees. Esta etapa se caracteriza por la aplicación práctica de los conocimientos y habilidades adquiridos, así como por la adaptación continua a las necesidades y circunstancias cambiantes de los participantes.

Durante esta fase, el mentor y el mentee se reúnen semanalmente para discutir el progreso, abordar desafíos y ajustar estrategias. Estas reuniones proporcionan una oportunidad invaluable para la reflexión y la retroalimentación, permitiendo a los mentees evaluar su avance y recibir orientación sobre cómo mejorar. En el contexto del Programa de Liderazgo Resiliente, estas reuniones pueden incluir la revisión de situaciones específicas enfrentadas por los líderes comunitarios en la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos de Buenaventura (MASSBUEN). Por ejemplo, un mentee podría discutir una reciente reunión comunitaria donde surgieron conflictos, y el mentor podría proporcionar estrategias para manejar mejor esas situaciones en el futuro.

La personalización del mentoring es crucial en esta fase. Cada mentee tiene necesidades y objetivos únicos, por lo que el mentor debe adaptar sus métodos y enfoques para apoyar de manera efectiva a cada individuo. Esto implica utilizar diferentes técnicas y herramientas de mentoring, desde ejercicios prácticos hasta discusiones teóricas y análisis de casos. Por ejemplo, si un mentee tiene dificultades con la comunicación efectiva en público, el mentor podría organizar sesiones de práctica de discursos y proporcionar retroalimentación específica para mejorar estas habilidades.

Así pues, las 8 sesiones que se planean buscarán seguir el siguiente esquema:

Sesión	Objetivo Principal	Contenido y Actividades	Ejemplo relacionado con el Proyecto
Sesión 1	Establecimiento de la Relación y Confianza	Presentación de mentor y mentee, establecimiento de expectativas, definición de objetivos SMART, firma del acuerdo de confidencialidad.	Identificación de roles dentro de MASSBUEN, discusión de experiencias previas en liderazgo comunitario.
Sesión 2	Desarrollo de Habilidades de Conectividad y Acuerdos	Introducción a técnicas de negociación y mediación, prácticas de escenarios de conflicto, desarrollo de habilidades como gestor de conectividad y acuerdos.	Caso de estudio real identificado de una reunión de la Mesa de Agua donde surgen conflictos, aplicación de técnicas de mediación.
Sesión 3	Construcción de Empatía y Confianza	Ejercicios de empatía y escucha activa, reflexión sobre la importancia de la confianza en el liderazgo, desarrollo de habilidades como constructor de empatía y confianza.	Análisis de un caso real donde la falta de empatía afectó negativamente la toma de decisiones en la comunidad.
Sesión 4	Sostenibilidad y Autodesarrollo	Estrategias para el desarrollo personal continuo, planificación de objetivos a largo plazo, prácticas de sostenibilidad y autodesarrollo.	Desarrollo de un plan personal de sostenibilidad que incluya objetivos para mejorar el saneamiento y la gestión del agua en Buenaventura.
Sesión 5	Comunicación Efectiva	Técnicas de comunicación clara y efectiva, práctica de discursos y presentaciones, retroalimentación sobre habilidades de comunicación, desarrollo de narrativas influyentes.	Preparación y presentación de un discurso sobre un tema clave relacionado con el programa de agua potable y saneamiento.
Sesión 6	Resolución de Conflictos	Estrategias avanzadas de resolución de conflictos, análisis de casos difíciles, role-playing de situaciones complejas, gestión de	Role-playing de una disputa sobre la asignación de recursos dentro de la Mesa de Agua, aplicando

Sesión	Objetivo Principal	Contenido y Actividades	Ejemplo relacionado con el Proyecto
		emociones que impulsen acuerdos.	técnicas avanzadas de resolución de conflictos.
Sesión 7	Sesión Libre de Construcción con el Mentee	Evaluación del progreso hacia los objetivos establecidos, identificación de áreas de mejora, desarrollo de contenidos específicos según las necesidades y preferencias del mentee.	Reflexión sobre los logros alcanzados en el liderazgo dentro de MASSBUEN, ajustes necesarios en las estrategias aplicadas.
Sesión 8	Planificación Futura y Cierre del Proceso	Consolidación de los aprendizajes, planificación de los próximos pasos, formalización del cierre del proceso de mentoring, celebración de logros, trabajo colaborativo y construcción de sentidos colectivos.	Desarrollo de un plan de acción para continuar el desarrollo personal y profesional después del programa, celebración de los logros alcanzados en la mejora del liderazgo comunitario.

Nota:

1. La metodología de trabajo será acordada entre el mentor y mentee fomentando la virtualidad. Esto siguiendo los principios de acción sin daño y enfoque territorial para ser adaptables a las necesidades de los participantes.
2. Transversalmente, y a partir de la información de caracterización, y del desarrollo de las jornadas de mentoría se fomentará el desarrollo de redes de apoyo y colaboración entre los propios mentees y otros actores estratégicos.

El diseño del programa de mentoring, estructurado en ocho sesiones, se ha concebido para cumplir con los objetivos propuestos del Programa de Liderazgo Resiliente. Cada sesión está diseñada para abordar aspectos clave del desarrollo personal y profesional de los mentees, garantizando un enfoque integral y adaptativo que responde a las necesidades específicas de los participantes y del contexto en el que operan.

La **primera sesión**, dedicada al **establecimiento de la relación y confianza**, es fundamental para crear una base sólida entre el mentor y el mentee. Durante esta sesión, se presentan mutuamente, se establecen expectativas claras y se definen objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido). La firma del acuerdo de confidencialidad refuerza la confianza, asegurando un ambiente seguro para compartir desafíos y éxitos. La discusión de los roles dentro de MASSBUEN y las experiencias previas en liderazgo comunitario permite al mentor comprender mejor el contexto y las necesidades del mentee, facilitando una relación más efectiva y personalizada.

La **segunda sesión** se enfoca en el **desarrollo de habilidades de conectividad y acuerdos**. Los participantes aprenden técnicas de negociación y mediación, y practican escenarios de conflicto reales, como los que podrían surgir en las reuniones de la Mesa de Agua. Esta sesión es necesaria para mejorar la capacidad de los líderes para gestionar conflictos y establecer acuerdos efectivos, habilidades esenciales para el éxito de la MASSBUEN. En la **tercera sesión**, el énfasis está en la **construcción de empatía y confianza**. A través de ejercicios de empatía y escucha activa, y la reflexión sobre la importancia de estas habilidades en el liderazgo, los mentees desarrollan la capacidad de entender y conectar con los demás. Analizar un caso real donde la falta de empatía afectó la toma de decisiones destaca la importancia de estas competencias en la resolución de conflictos y en la creación de un ambiente de trabajo colaborativo.

La **cuarta sesión** aborda la **sostenibilidad y autodesarrollo**, proporcionando estrategias para el desarrollo personal continuo y la planificación de objetivos a largo plazo. Los mentees trabajan en la creación de planes de sostenibilidad personal, que incluyen metas para mejorar el saneamiento y la gestión del agua en Buenaventura. Esta sesión no solo promueve el crecimiento individual, sino que también alinea los objetivos personales con los objetivos comunitarios, asegurando un enfoque holístico al desarrollo sostenible.

La **quinta sesión** está dedicada a la **comunicación efectiva**. Los mentees practican técnicas de comunicación clara y efectiva, incluyendo discursos y presentaciones, y reciben retroalimentación específica. Preparar y presentar un discurso sobre un tema clave relacionado con el programa de agua potable y saneamiento les permite mejorar sus habilidades de oratoria y persuasión, cruciales para influir en la toma de decisiones y promover cambios positivos. En la **sexta sesión**, los participantes aprenden **estrategias avanzadas de resolución de conflictos**. A través del análisis de casos difíciles

y el role-playing de situaciones complejas, desarrollan habilidades para gestionar emociones y facilitar acuerdos. Por ejemplo, simular una disputa sobre la asignación de recursos dentro de la Mesa de Agua ayuda a los mentees a aplicar técnicas de resolución de conflictos en un entorno controlado, preparándolos para situaciones reales.

La **séptima sesión** es una **sesión libre de construcción con el mentee**, enfocada en la evaluación del progreso hacia los objetivos establecidos y la identificación de áreas de mejora. Esta flexibilidad permite al mentor y al mentee abordar temas específicos según las necesidades y preferencias del mentee, asegurando que el proceso de mentoring sea altamente adaptativo y relevante. Por último, la **octava sesión** se centra en la **planificación futura y el cierre del proceso**. Se consolidan los aprendizajes, se planifican los próximos pasos y se formaliza el cierre del proceso de mentoring. La celebración de los logros alcanzados y el desarrollo de un plan de acción para continuar el crecimiento personal y profesional después del programa refuerzan el sentido de logro y motivan a los mentees a seguir avanzando en su desarrollo de liderazgo.

Este diseño de mentoring es adaptativo, asegurando que cada sesión contribuya de manera efectiva al desarrollo de las capacidades de liderazgo resiliente, la mejora de la comunicación, la resolución de conflictos y la sostenibilidad personal y comunitaria. Al estar alineado con los objetivos específicos del Programa de Liderazgo Resiliente de MASSBUEN, garantiza que los líderes comunitarios estén mejor preparados para enfrentar desafíos, tomar decisiones informadas y trabajar colaborativamente por el bienestar de su comunidad.

Por último, el seguimiento y la evaluación del progreso son componentes esenciales en la fase de desarrollo. Para tal fin, y como se explicará en la fase de monitoreo y control, BetaGroup dispondrá de un tablero de control que permita controlar el seguimiento detallado de cada uno de los mentees y puedan generar los informes por sesión de cada una de las sesiones. Este registro no solo facilita el seguimiento del progreso, sino que también proporciona una base para evaluar la efectividad del mentoring. De hecho, en el caso de los líderes comunitarios de Buenaventura, este seguimiento podría incluir el monitoreo de cómo las nuevas habilidades de liderazgo están siendo aplicadas en la práctica, y cómo están impactando en la dinámica y la efectividad de la Mesa de Agua.

3.1.3.3. Consolidación y cierre.

La fase de consolidación en el proceso de mentoring busca asegurar que los conocimientos y habilidades adquiridos por los mentees durante las sesiones de desarrollo se integren plenamente en su práctica diaria y se mantengan a largo plazo. Esta etapa final no solo cierra formalmente el ciclo de mentoring, sino que también sienta las bases para el crecimiento continuo y el sostenimiento de los logros alcanzados. En el contexto del Programa de Liderazgo Resiliente de la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos de Buenaventura (MASSBUEN), ***la fase de consolidación se desplegará principalmente en las sesiones siete y ocho, apuntando a evaluar cómo los avances serán sostenibles en el tiempo.***

Durante esta fase, los mentores y mentees revisarán y evaluarán conjuntamente el progreso realizado a lo largo del programa. En las sesiones dedicadas a la consolidación, se llevará a cabo una revisión de los objetivos iniciales, evaluando el grado de cumplimiento de estos y reflexionando sobre los logros alcanzados. Esta revisión permitirá identificar las fortalezas y las áreas que aún requieren mejora, proporcionando una visión clara del impacto del mentoring y de las necesidades futuras. Por ejemplo, en el contexto de la MASSBUEN, los participantes podrían reflexionar sobre cómo han mejorado sus habilidades de liderazgo y comunicación efectiva, así como sobre los desafíos específicos que han enfrentado en la gestión de proyectos comunitarios de agua y saneamiento.

Uno de los componentes de esta fase es la celebración de los logros. *Reconocer y celebrar* los avances y éxitos obtenidos refuerza la confianza y la motivación de los mentees, consolidando su compromiso con el desarrollo continuo. En el contexto de la MASSBUEN, al final del programa y de los talleres grupales se piensa organizar una ceremonia de cierre donde los líderes comunitarios compartan sus experiencias y testimonios sobre el impacto del programa en sus capacidades de liderazgo y en la dinámica comunitaria. Este evento no solo serviría como una forma de reconocimiento, sino también como una oportunidad para fortalecer los lazos comunitarios y fomentar un sentido de logro colectivo.

Igualmente, es necesario resaltar que dentro de este proceso se generarán los **siguientes entregables**: primero, la generación de los planes individuales de las sesiones individuales. Segundo, se generarán informes mensuales de los avances periódicos de los procesos de mentoría. Sin embargo, se aclara

que se dispondrá de un tablero de control para la revisión 24/7 del avance del proyecto. Tercero, los informes periódicos contendrán, entre otras, los contenidos de formación, las actividades desarrolladas, listado de participantes, implementación de la metodología, resultados de las sesiones, ajustes a los planes, modificaciones cronograma original, recomendaciones para las próximas sesiones, y resultados de las sesiones preparatorias para las mesas técnicas de aguas.

Finalmente, se hará cierre formal al proceso de mentoring que incluirá una evaluación del progreso, una reflexión conjunta sobre la experiencia de mentoring y determinar las lecciones aprendidas para futuras intervenciones.

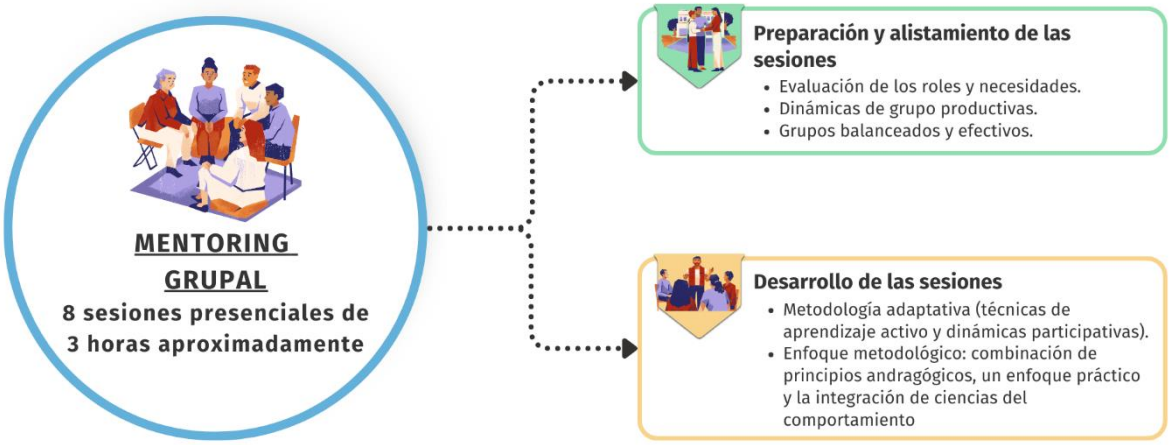
3.3. Mentoring Grupal

El mentoring grupal en el contexto del Programa de Liderazgo Resiliente *se enfoca en la construcción de capacidades colectivas y el fortalecimiento de la cohesión entre los líderes comunitarios.* Mientras que el mentoring individual se centra en el desarrollo personal y específico de cada mentee, el mentoring grupal busca aprovechar las dinámicas de grupo para fomentar la colaboración, la confianza mutua y la sinergia entre los participantes. Este enfoque complementa las sesiones individuales al proporcionar un espacio donde los mentees pueden aprender unos de otros, compartir experiencias y desarrollar habilidades colectivas que son esenciales para el éxito en contextos comunitarios complejos como la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos de Buenaventura (MASSBUEN).

El propósito del mentoring grupal es *crear un entorno de aprendizaje colaborativo donde los líderes puedan fortalecer sus habilidades de liderazgo en conjunto, desarrollando capacidades que les permitan manejar de manera efectiva los desafíos comunitarios y trabajar unidos hacia objetivos comunes*. Las ocho sesiones grupales están diseñadas para abordar temas como la construcción de confianza, la resolución de conflictos, la comunicación efectiva y la sostenibilidad. A través de actividades prácticas, discusiones en grupo y ejercicios de role-playing, los participantes podrán aplicar los conocimientos adquiridos en un contexto colectivo, promoviendo una cultura de apoyo y cooperación.

El componente de mentoring grupal seguirá dos fases: **la preparación y el desarrollo de las sesiones.** En el Gráfico 7 pueden ser visualizadas dos fases junto con aspectos relevantes que serán detallados en los subapartados.

Gráfico 7. Mentoring Grupal



Fuente: Elaborado por BetaGroup, 2024.

Ahora bien, la **fase de preparación** será determinante para seleccionar y agrupar adecuadamente a los participantes, asegurando que las dinámicas de grupo sean productivas y que todos los mentees tengan la oportunidad de contribuir y aprender. Este proceso implicará una evaluación de los roles y necesidades individuales para formar grupos balanceados y efectivos.

En la **fase de desarrollo** de las sesiones grupales, se implementará una metodología adaptativa que incluirá técnicas de aprendizaje activo y dinámicas participativas. Cada sesión tendrá un enfoque específico, desde el desarrollo de habilidades de conectividad y acuerdos hasta la construcción de empatía y confianza, y la planificación para la sostenibilidad y el autodesarrollo. Por ejemplo, durante una sesión enfocada en la resolución de conflictos, los participantes podrían trabajar un conflicto real identificado en una reunión de la Mesa de Agua, aplicando técnicas de mediación y negociación para llegar a una solución. Estas actividades no solo facilitarán el aprendizaje de nuevas habilidades, sino que también reforzarán la aplicación práctica de estos conocimientos en situaciones reales.

El objetivo final de estas sesiones es *lograr resultados tangibles en el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo colectivo y la mejora de la dinámica grupal.* Al finalizar el programa, se espera que los participantes no solo hayan mejorado sus habilidades individuales, sino que también hayan desarrollado un sentido más fuerte de identidad colectiva y colaboración efectiva. A través de esta estructura, el mentoring grupal complementará y potenciará los aprendizajes del mentoring individual, contribuyendo de manera significativa al éxito del Programa de Liderazgo Resiliente. Veamos a detalle cada una de estas fases.

3.3.1. Preparación y Alistamiento

La fase de preparación para las mentorías grupales en el Programa de Liderazgo Resiliente es necesaria para asegurar el éxito de las sesiones y el compromiso de los participantes. Esta fase implica una planificación en tres áreas principales: **convocatoria, logística y preparación de materiales.**

El **proceso de convocatoria** es el primer paso en la preparación. Identificar a los actores principales, tanto nuevos como existentes, es determinante para asegurar que todos los interesados relevantes estén incluidos. Este ejercicio se realizará desde el análisis de la Fase I, pero será un ejercicio continuo a lo largo del desarrollo del proyecto para identificar actores puntuales que sean relevante. En el contexto de la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos de Buenaventura (MASSBUEN), esto significa invitar a líderes del Movimiento Social del Paro Cívico de Buenaventura, representantes de la alcaldía, miembros de la sociedad civil, y otros actores clave que han demostrado interés y compromiso con el programa. La convocatoria se realizará con suficiente antelación y utilizando material gráfico altamente visual que incentive la participación. Por ejemplo, se diseñarán folletos atractivos que resalten los beneficios de participar en las mentorías grupales, subrayando cómo estas sesiones contribuirán al desarrollo de habilidades críticas y a la mejora de la dinámica comunitaria.

En este punto la **comunicación** constante y transparente con los participantes es esencial. Mantener a todos informados sobre el calendario de sesiones, los objetivos de cada encuentro y las expectativas de participación ayudará a asegurar que todos estén preparados y motivados para participar activamente. Esto garantizará un mayor poder de convocatoria y participación en las mesas.

La logística es otro componente a tener en cuenta de la fase de preparación. **Seleccionar un lugar neutral** donde todos los actores se sientan cómodos y bienvenidos es fundamental para crear un entorno propicio para el aprendizaje y la colaboración. El lugar debe ser accesible para todos los participantes y estar equipado con las facilidades necesarias para llevar a cabo las sesiones de manera efectiva. En el caso de MASSBUEN, se podría elegir un centro comunitario local que sea conocido y respetado por todos los grupos involucrados. Además, se coordinará todos los detalles logísticos, como la disposición de asientos en forma circular para fomentar la interacción, el suministro de materiales de apoyo como pizarras y proyectores, y la provisión de refrigerios y almuerzos para mantener a los participantes comprometidos durante las sesiones. Estos últimos, se gestionarán con comunidades locales o con miembros del MASSBUEN.

Igualmente, dentro del componente de logística se encuentra el alistamiento tecnológico. Esto busca que todas las memorias de los grupos focales puedas ser accesibles por todos y especialmente por la supervisión. Este informe que se genera virtual por cada sesión incluirá el desarrollo de las sesiones, los principales avances, el material fotográfico, listas de asistencia entre otros.

Paralelamente se gestionan y preparan los **materiales educativos** a usar en los grupos. Los mentores deben preparar con antelación todos los materiales necesarios para cada sesión, alineados con las temáticas y objetivos establecidos por el Ministerio de Vivienda. Esto incluye la elaboración de guías de discusión, casos de estudio, ejercicios prácticos y cualquier otro recurso que se utilizará durante las sesiones. Si bien es cierto, que en el presente documento se detalle la metodología, ejercicios, temáticas, es necesario generar algunas herramientas para cada una de las sesiones. Por ejemplo, si una de las sesiones se enfocará en la resolución de conflictos, los mentores prepararán escenarios de conflictos reales que los participantes han enfrentado en el pasado y desarrollar actividades de role-playing para practicar técnicas de mediación y negociación. Estos materiales deben ser claros, concisos y diseñados para facilitar la participación y el aprendizaje práctico.

Igualmente, en esta etapa se establecerá un sistema de retroalimentación continuo, donde los participantes puedan compartir sus impresiones y sugerencias sobre las sesiones, permitiendo a los mentores ajustar y mejorar continuamente el proceso. De hecho, se realizará un feedback a través de encuestas a los participantes en la jornada 4 de la sesión grupal.

3.3.2. Desarrollo y enfoque metodológico.

El enfoque metodológico de las mentorías grupales en el Programa de Liderazgo Resiliente se basará en una **combinación de principios andragógicos**, **un enfoque práctico** y la integración de **ciencias del comportamiento** para maximizar el impacto y la efectividad de las sesiones. Este enfoque está diseñado para cumplir con los objetivos del proyecto, que incluyen fortalecer el liderazgo de los actores clave, fomentar la colaboración y la cohesión del grupo, y mejorar la capacidad de resolución de conflictos y toma de decisiones colectivas.

La andragogía, o la teoría de la educación para adultos, será un pilar en el diseño y la ejecución de las sesiones de mentoría grupal. Reconociendo que los participantes son adultos con experiencias previas y conocimientos acumulados, el enfoque andragógico se centrará en *facilitar el aprendizaje autodirigido y relevante*. Esto significa que las sesiones serán *altamente interactivas*, permitiendo a los participantes compartir sus experiencias y aplicar los conocimientos adquiridos en contextos prácticos y significativos. Por ejemplo, en una sesión sobre resolución de conflictos, los participantes podrán discutir situaciones reales que han enfrentado en la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos de Buenaventura (MASSBUEN) y trabajar en conjunto para desarrollar estrategias efectivas de mediación.

El enfoque práctico será un componente clave del método de mentoría grupal. Las sesiones estarán estructuradas para incluir ejercicios prácticos, estudios de caso y actividades de role-playing, diseñadas específicamente para que los participantes puedan aplicar inmediatamente los conceptos y habilidades discutidos durante las reuniones. Este enfoque práctico no solo facilita el aprendizaje experiencial, sino que también ayuda a consolidar los conocimientos y habilidades adquiridos, haciendo que los participantes se sientan más seguros y competentes en sus roles de liderazgo.

Durante estas sesiones, los *ejercicios prácticos* estarán diseñados para replicar situaciones reales que los líderes comunitarios puedan enfrentar en la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos de Buenaventura (MASSBUEN). Por ejemplo, se pueden organizar ejemplos de reuniones de la Mesa de Agua donde los participantes deban negociar acuerdos o mediar en conflictos entre diferentes grupos de interés. Estas actividades permitirán a los participantes practicar sus habilidades de negociación y mediación en un entorno controlado, recibiendo retroalimentación inmediata y constructiva de sus compañeros y mentores.

Los estudios de caso serán otro componente de este enfoque. Se presentarán situaciones específicas y desafiantes que hayan ocurrido en el contexto de MASSBUEN o en contextos similares, y se pedirá a los participantes que analicen estas situaciones y propongan soluciones. Este tipo de ejercicio no solo ayuda a desarrollar habilidades analíticas y de resolución de problemas, sino que también fomenta la discusión y el intercambio de ideas entre los participantes. Por ejemplo, un estudio de caso podría centrarse en la gestión de un conflicto sobre la asignación de recursos de agua potable en una comunidad, permitiendo a los participantes debatir diferentes enfoques y estrategias para resolver el problema.

Las actividades de *role-playing* serán especialmente útiles para desarrollar habilidades interpersonales y de comunicación. Los participantes asumirán diferentes roles en situaciones simuladas, como facilitadores de reuniones, mediadores de conflictos o portavoces comunitarios, y practicarán cómo manejar estas situaciones de manera efectiva. Por ejemplo, en una sesión centrada en la comunicación efectiva, los participantes podrían practicar la presentación de discursos o la facilitación de reuniones comunitarias, recibiendo retroalimentación específica sobre su lenguaje corporal, tono de voz y claridad en la transmisión de sus mensajes.

Estas actividades prácticas se complementarán con sesiones de retroalimentación donde los mentores y los compañeros podrán ofrecer observaciones y sugerencias para mejorar. Este proceso de retroalimentación es crucial, ya que proporciona a los participantes una comprensión clara de sus fortalezas y áreas de mejora, permitiéndoles ajustar sus enfoques y estrategias en tiempo real.

Adicionalmente, se integrarán **ciencias del comportamiento** en el enfoque metodológico de las mentorías grupales lo que permitirá abordar aspectos críticos del liderazgo y la dinámica de grupo desde una perspectiva psicológica. Esto incluye el uso de técnicas de reconocimiento público para motivar y reforzar comportamientos positivos, la implementación de estrategias para gestionar el estrés y las emociones, y el desarrollo de habilidades para la construcción de relaciones de confianza y empatía. Por ejemplo, al final de cada sesión, se podría llevar a cabo una breve ceremonia de reconocimiento donde se destaquen los logros y contribuciones individuales, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso de los participantes.

Los grupos de mentoría serán los más diversos posible, pero se trabajará con grupos de entre 20 y 25 participantes para asegurar una interacción efectiva

y una atención personalizada. La diversidad en los grupos permitirá una riqueza de perspectivas y experiencias, fomentando un aprendizaje más profundo y una comprensión más amplia de los desafíos y oportunidades dentro de la comunidad de Buenaventura. Trabajar con grupos de este tamaño facilita la creación de un entorno colaborativo donde todos los participantes tienen la oportunidad de contribuir y aprender unos de otros.

El objetivo de este enfoque metodológico es crear un entorno de aprendizaje dinámico y participativo que empodere a los líderes comunitarios para que puedan enfrentar de manera efectiva los desafíos de su entorno y trabajar juntos para mejorar las condiciones sanitarias y de agua en Buenaventura. Las sesiones de mentoría grupal se diseñarán para ser altamente adaptativas, respondiendo a las necesidades y circunstancias particulares de los participantes, y reconociendo sus procesos anteriores y contextos individuales.

3.3.3 Desarrollo y contenido de las sesiones

Los contenidos de las sesiones se desarrollarán teniendo en cuenta los objetivos del programa, los resultados de la fase I, y las recomendaciones obtenidas de los análisis previos. Cada sesión está planificada para incluir una combinación de teoría, práctica y reflexión, asegurando que los participantes puedan aplicar inmediatamente los conocimientos adquiridos. El diseño de las sesiones se centrará en temas clave como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, la sostenibilidad y el autodesarrollo, y se adaptará continuamente a las necesidades emergentes de los participantes. A continuación, se presenta un esquema detallado de las ocho sesiones planificadas.

Sesión	Temática - Objetivo	Contenido y Actividades	Herramienta Metodológica	Detalle metodológico
Sesión 1	Establecimiento de la Relación y Confianza	Presentación de los mentores y mentees, establecimiento de expectativas, definición de objetivos SMART, taller introductorio sobre habilidades de negociación y mediación. Actividades de rompimiento de hielo para fomentar la cohesión del grupo.	Identificación de roles dentro de MASSBUEN, discusión de experiencias previas en liderazgo comunitario, ejercicios de role-playing sobre negociación de recursos dentro de la Mesa de Agua.	Para identificar los roles dentro de MASSBUEN, se llevará a cabo una autoevaluación y presentación individual, donde cada participante completará un cuestionario sobre sus responsabilidades actuales y logros en liderazgo comunitario. Durante la sesión, cada participante presentará su rol actual, responsabilidades y contribuciones al grupo. Esto se complementará con una dinámica de mapeo de roles, donde los participantes crearán un "mapa de roles" visualizando sus interacciones clave. Para discutir las experiencias previas en liderazgo comunitario, se seleccionarán experiencias relevantes y de impacto significativo, enfocándose en desafíos específicos y soluciones implementadas. Los métodos incluirán estudios de caso y grupos de discusión, permitiendo a los participantes compartir y comparar sus enfoques y resultados. Además, se realizarán ejercicios de role-playing sobre negociación de recursos dentro de la Mesa de Agua, creando escenarios realistas donde los participantes asumirán roles específicos y simularán negociaciones. Estos ejercicios incluirán preparación, simulación y debriefing, proporcionando retroalimentación constructiva y mejorando las habilidades de negociación de los participantes.
Sesión 2	Desarrollo de Habilidades de Conectividad y Acuerdos	Introducción a técnicas de negociación y mediación, ejercicios prácticos sobre gestión de conflictos, simulaciones de escenarios conflictivos, desarrollo	Caso de estudio real de una reunión de la Mesa de Agua donde surgen conflictos, role-playing con feedback en tiempo real, análisis de estrategias utilizadas para alcanzar acuerdos.	Para abordar el caso de estudio real de una reunión de la Mesa de Agua donde surgen conflictos, se presentará a los participantes un caso detallado basado en una reunión real en Buenaventura, incluyendo contexto, actores, puntos de conflicto y consecuencias. Luego, se realizará un ejercicio de role-playing asignando roles específicos a cada participante, como representantes de comunidades, funcionarios del gobierno y miembros de ONGs, con intereses particulares. Durante el role-playing, los participantes simularán la reunión, intentando resolver los conflictos y alcanzar

Sesión	Temática - Objetivo	Contenido y Actividades	Herramienta Metodológica	Detalle metodológico
		de habilidades para alcanzar acuerdos.		acuerdos, recibiendo feedback en tiempo real de un facilitador que observará la dinámica. Posteriormente, se analizarán las estrategias utilizadas, discutiendo tácticas, desafíos y lecciones aprendidas en una sesión de debriefing. Este enfoque práctico ayudará a consolidar habilidades y preparar a los participantes para manejar situaciones similares en la vida real.
Sesión 3	Construcción de Empatía y Confianza	Ejercicios de empatía y escucha activa, discusiones reflexivas sobre la importancia de la confianza en el liderazgo, dinámicas de grupo para fortalecer la empatía y la confianza.	Análisis de un caso real donde la falta de empatía afectó negativamente la toma de decisiones en la comunidad, ejercicios de simulación para practicar la empatía en situaciones de liderazgo, discusión grupal sobre cómo mejorar la confianza en el equipo.	Para realizar el análisis de un caso real donde la falta de empatía afectó negativamente la toma de decisiones en la comunidad, se presentará un caso detallado a los participantes, describiendo una situación en la que la falta de empatía llevó a decisiones subóptimas y conflictos en la comunidad de Buenaventura. Este caso incluirá el contexto, los actores involucrados, las decisiones tomadas y sus consecuencias negativas. Los participantes realizarán ejercicios de simulación donde practicarán la empatía en situaciones de liderazgo, asumiendo roles en los que deben abordar y resolver conflictos con una perspectiva empática. Por ejemplo, podrían simular una reunión de la Mesa de Agua donde deben escuchar y comprender las preocupaciones de los representantes comunitarios antes de tomar decisiones. Posteriormente, se llevará a cabo una discusión grupal sobre cómo mejorar la confianza en el equipo, analizando estrategias específicas y compartiendo experiencias personales. Los participantes reflexionarán sobre cómo la empatía puede fortalecer la cohesión y la eficacia del equipo, y desarrollarán planes de acción para aplicar estas habilidades en sus roles de liderazgo en la comunidad. Este enfoque práctico y reflexivo ayudará a los participantes a integrar la empatía en su práctica diaria, mejorando la toma de decisiones y la dinámica del equipo.

Sesión	Temática - Objetivo	Contenido y Actividades	Herramienta Metodológica	Detalle metodológico
Sesión 4	Sostenibilidad y Autodesarrollo	Estrategias para el desarrollo personal continuo, planificación de objetivos a largo plazo, desarrollo de planes de acción sostenibles, talleres sobre prácticas de autodesarrollo y sostenibilidad.	Desarrollo de un plan personal de sostenibilidad que incluya objetivos específicos para mejorar el saneamiento y la gestión del agua en Buenaventura, discusión sobre la importancia de la sostenibilidad en el liderazgo comunitario, ejercicios de planificación estratégica.	Para el desarrollo de un plan personal de sostenibilidad, los participantes trabajarán en la creación de objetivos específicos y alcanzables dirigidos a mejorar el saneamiento y la gestión del agua en Buenaventura. Esto incluirá identificar áreas clave de intervención, como la reducción de la contaminación del agua, la implementación de sistemas de reciclaje de agua, y la educación comunitaria sobre prácticas sostenibles. Se proporcionará un marco estructurado para que cada participante elabore su plan, con metas claras y un cronograma para su implementación. A continuación, se llevará a cabo una discusión sobre la importancia de la sostenibilidad en el liderazgo comunitario, destacando cómo las prácticas sostenibles pueden mejorar la calidad de vida y el bienestar a largo plazo de la comunidad. Los participantes compartirán sus perspectivas y experiencias, fomentando un entendimiento profundo de la sostenibilidad como un componente esencial del liderazgo efectivo. Además, se realizarán ejercicios de planificación estratégica en los que los participantes aplicarán principios de sostenibilidad a escenarios específicos relacionados con la gestión del agua y el saneamiento. Por ejemplo, podrían desarrollar estrategias para involucrar a diferentes actores comunitarios en proyectos de conservación del agua o planificar campañas de concienciación pública sobre la importancia del saneamiento adecuado. Estos ejercicios prácticos ayudarán a los participantes a consolidar sus habilidades en planificación estratégica y a integrar la sostenibilidad en sus roles de liderazgo comunitario.

Sesión	Temática - Objetivo	Contenido y Actividades	Herramienta Metodológica	Detalle metodológico
Sesión 5	Comunicación Efectiva	Técnicas de comunicación clara y efectiva, práctica de discursos y presentaciones, retroalimentación sobre habilidades de comunicación, desarrollo de narrativas influyentes.	Preparación y presentación de un discurso sobre un tema clave relacionado con el programa de agua potable y saneamiento, ejercicios de feedback en tiempo real, análisis de la efectividad de las narrativas utilizadas en presentaciones anteriores.	Para la preparación y presentación de un discurso sobre un tema clave relacionado con el programa de agua potable y saneamiento, los participantes primero identificarán un tema relevante y crítico para la comunidad de Buenaventura. Se les proporcionará una estructura básica para el discurso, incluyendo una introducción clara, puntos principales bien desarrollados y una conclusión convincente. Cada participante trabajará en la elaboración de su discurso, aplicando técnicas de comunicación efectiva y narrativa persuasiva. Durante la sesión, los participantes presentarán sus discursos ante el grupo. Mientras presentan, recibirán feedback en tiempo real de sus compañeros y del mentor, centrándose en aspectos como la claridad del mensaje, la efectividad de la narrativa, el lenguaje corporal y el tono de voz. Este feedback permitirá a los participantes ajustar y mejorar sus habilidades de presentación sobre la marcha. Después de las presentaciones, se llevará a cabo un análisis de la efectividad de las narrativas utilizadas en presentaciones anteriores. Se revisarán discursos de líderes comunitarios de Buenaventura que hayan tenido un impacto significativo, tanto positivo como negativo. A través de la comparación y el análisis, los participantes identificarán las características de una narrativa efectiva y aprenderán a aplicar estas lecciones en sus futuras presentaciones. Este enfoque práctico y reflexivo ayudará a los participantes a desarrollar habilidades sólidas en comunicación pública, esenciales para su liderazgo en el ámbito de agua potable y saneamiento.

Sesión	Temática - Objetivo	Contenido y Actividades	Herramienta Metodológica	Detalle metodológico
Sesión 6	Resolución de Conflictos	Estrategias avanzadas de resolución de conflictos, análisis de casos difíciles, role-playing de situaciones complejas, gestión de emociones que impulsen acuerdos.	Role-playing de una disputa sobre la asignación de recursos dentro de la Mesa de Agua, aplicando técnicas avanzadas de resolución de conflictos, discusión sobre estrategias utilizadas y su efectividad, análisis de casos anteriores de resolución de conflictos en la comunidad.	Para el role-playing de una disputa sobre la asignación de recursos dentro de la Mesa de Agua, se desarrollará un escenario realista en el que los participantes asumirán roles de diferentes actores comunitarios con intereses y necesidades conflictivas. Aplicarán técnicas avanzadas de resolución de conflictos durante la simulación, tratando de llegar a un acuerdo justo y efectivo. Después del ejercicio, se llevará a cabo una discusión sobre las estrategias utilizadas, evaluando su efectividad y proponiendo mejoras. Además, se analizarán casos anteriores de resolución de conflictos en la comunidad de Buenaventura para identificar prácticas exitosas y áreas de mejora, ayudando a los participantes a desarrollar habilidades críticas para gestionar disputas y promover la cohesión dentro de la Mesa de Agua.

Sesión	Temática - Objetivo	Contenido y Actividades	Herramienta Metodológica	Detalle metodológico
Sesión 7	Sesión Libre de Construcción con los actores	Evaluación del progreso hacia los objetivos establecidos, identificación de áreas de mejora, desarrollo de contenidos específicos según las necesidades y preferencias del mentee.	Reflexión sobre los logros alcanzados en el liderazgo dentro de MASSBUEN, ajustes necesarios en las estrategias aplicadas, discusión personalizada sobre desafíos específicos enfrentados por los mentees, desarrollo de nuevos objetivos y planes de acción.	Durante la reflexión sobre los logros alcanzados en el liderazgo dentro de MASSBUEN, se llevará a cabo un análisis detallado de las metas iniciales y los avances logrados por cada mentee. Se revisarán los objetivos planteados al inicio del proceso de mentoring y se evaluará el grado de cumplimiento de estos. Los mentores y mentees identificarán conjuntamente las estrategias que han sido efectivas y aquellas que requieren ajustes. Este proceso de reflexión es esencial para reconocer los éxitos y planificar mejoras. Además, se realizará una discusión personalizada sobre los desafíos específicos enfrentados por los mentees a lo largo del programa. Cada mentee tendrá la oportunidad de compartir sus experiencias, dificultades y lecciones aprendidas en un entorno de apoyo. Los mentores proporcionarán orientación individualizada y retroalimentación constructiva, ayudando a los mentees a desarrollar nuevas estrategias para superar obstáculos. Este enfoque personalizado asegura que las necesidades únicas de cada mentee sean abordadas y que se sientan apoyados en su continuo desarrollo. Por último, se procederá al desarrollo de nuevos objetivos y planes de acción para el futuro. Con base en la evaluación de los logros y los desafíos identificados, los mentores y mentees establecerán objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) para guiar el crecimiento continuo de los mentees. Se diseñarán planes de acción detallados que incluyan pasos concretos y recursos necesarios para alcanzar estos nuevos objetivos. Este proceso asegura que los mentees continúen avanzando en sus roles de liderazgo dentro

Sesión	Temática - Objetivo	Contenido y Actividades	Herramienta Metodológica	Detalle metodológico
				de MASSBUEN y sigan contribuyendo de manera significativa al desarrollo de su comunidad.

Sesión	Temática - Objetivo	Contenido y Actividades	Herramienta Metodológica	Detalle metodológico
Sesión 8	Planificación Futura y Cierre del Proceso	Consolidación de los aprendizajes, planificación de los próximos pasos, formalización del cierre del proceso de mentoring, celebración de logros, trabajo colaborativo y construcción de sentidos colectivos.	Desarrollo de un plan de acción para continuar el desarrollo personal y profesional después del programa, celebración de los logros alcanzados en la mejora del liderazgo comunitario, ceremonia de clausura donde los participantes compartan sus experiencias y testimonios, creación de redes de apoyo para el futuro.	El desarrollo de un plan de acción para continuar el desarrollo personal y profesional después del programa es necesario para garantizar que los mentees sigan progresando una vez finalizado el proceso de mentoring. Este plan incluirá objetivos claros y alcanzables que guíen a los participantes en su trayectoria futura. Se identificarán recursos y estrategias específicas para cada mentee, asegurando que tengan las herramientas necesarias para seguir avanzando en su liderazgo y contribución a la comunidad de MASSBUEN. Además, se establecerán mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorizar el progreso y realizar ajustes según sea necesario. La celebración de los logros alcanzados en la mejora del liderazgo comunitario es un componente esencial para consolidar la motivación y el compromiso de los participantes. Se organizará una ceremonia de clausura donde se reconozcan públicamente los éxitos y avances de los mentees. Durante esta ceremonia, que será en el último taller, los participantes compartirán sus experiencias y testimonios, destacando las habilidades adquiridas y los impactos positivos en sus roles dentro de la Mesa de Agua. Este reconocimiento no solo refuerza la confianza y la autoestima de los mentees, sino que también inspira a otros miembros de la comunidad a seguir un camino similar de desarrollo y crecimiento. Para asegurar el apoyo continuo, se crearán redes de apoyo entre los participantes. Estas redes facilitarán el intercambio de conocimientos y experiencias, proporcionando un sistema de apoyo mutuo que perdurará más allá del programa de mentoring. Los mentees podrán recurrir a sus compañeros y mentores para recibir orientación y

Sesión	Temática - Objetivo	Contenido y Actividades	Herramienta Metodológica	Detalle metodológico
				colaboración en futuros desafíos. Esta red de apoyo es vital para mantener el impulso y la sostenibilidad de los logros alcanzados, asegurando que los líderes comunitarios de MASSBUEN continúen creciendo y contribuyendo de manera significativa al bienestar de su comunidad.

En resumen, el diseño de las sesiones de mentoring grupal en el programa de Liderazgo Resiliente está estructurado para asegurar que los participantes adquieran y apliquen conocimientos y habilidades clave en un entorno colaborativo y práctico. Estas serán **presenciales y con una duración de 3 horas (aprox.)**. Cada sesión está diseñada con un enfoque específico que responde a las necesidades del grupo y a los objetivos del proyecto, garantizando una experiencia de aprendizaje integral y adaptativa.

La primera sesión se centra en el establecimiento de la relación y confianza entre los participantes. Esta sesión incluye un taller introductorio sobre habilidades de negociación y mediación. Se emplearán actividades de rompimiento de hielo para fomentar la cohesión del grupo y ejercicios de role-playing para identificar los roles dentro de MASSBUEN y discutir experiencias previas en liderazgo comunitario. Este enfoque inicial es necesario para crear un ambiente de confianza y colaboración, esencial para el éxito del programa.

La segunda sesión se dedica al desarrollo de habilidades de conectividad y acuerdos. Aquí, los participantes trabajarán en técnicas de negociación y mediación, practicando a través de simulaciones de conflictos reales basados en reuniones de la Mesa de Agua. El role-playing permitirá aplicar estas técnicas en escenarios controlados, recibiendo feedback en tiempo real para mejorar sus habilidades de resolución de conflictos y negociación.

En la tercera sesión, se trabaja en la construcción de empatía y confianza. Se analizará un caso real donde la falta de empatía afectó negativamente la toma de decisiones, seguido de ejercicios de simulación para practicar la empatía en situaciones de liderazgo. La discusión grupal ayudará a los participantes a reflexionar sobre la importancia de la empatía y a desarrollar estrategias para fortalecer la confianza dentro de sus equipos.

La cuarta sesión aborda la sostenibilidad y el autodesarrollo. Los participantes crearán planes personales de sostenibilidad con objetivos específicos para mejorar el saneamiento y la gestión del agua en Buenaventura. A través de ejercicios de planificación estratégica, discutirán la importancia de la sostenibilidad en el liderazgo comunitario y desarrollarán estrategias prácticas para implementar en sus roles.

En la quinta sesión, el foco es la comunicación efectiva. Los participantes prepararán y presentarán discursos sobre temas clave relacionados con el programa de agua potable y saneamiento. Recibirán feedback en tiempo real para mejorar sus habilidades de presentación y analizarán la

efectividad de narrativas utilizadas en presentaciones anteriores. Este enfoque práctico refuerza las habilidades de comunicación pública esenciales para su liderazgo.

La sexta sesión se centra en la resolución de conflictos. Se realizarán ejercicios de role-playing sobre disputas en la asignación de recursos dentro de la Mesa de Agua, aplicando técnicas avanzadas de resolución de conflictos. La discusión posterior permitirá evaluar las estrategias utilizadas y aprender de casos anteriores de resolución de conflictos en la comunidad.

La séptima sesión es una sesión libre de construcción con los actores. Aquí, se evaluará el progreso hacia los objetivos establecidos, se identificarán áreas de mejora y se desarrollarán contenidos específicos según las necesidades del mentee. Este enfoque personalizado asegura que cada mentee reciba el apoyo necesario para superar desafíos específicos y continuar su desarrollo.

La octava sesión se dedica a la planificación futura y el cierre del proceso. Los participantes desarrollarán un plan de acción para continuar su desarrollo personal y profesional, celebrarán los logros alcanzados y participarán en una ceremonia de clausura donde compartirán sus experiencias y testimonios. Para asegurar el apoyo continuo, se crearán redes de apoyo entre los participantes, facilitando el intercambio de conocimientos y experiencias y proporcionando un sistema de apoyo mutuo que perdurará más allá del programa de mentoring. Estas redes permitirán a los mentees recurrir a sus compañeros para recibir orientación y colaboración en futuros desafíos, asegurando que los líderes comunitarios de MASSBUEN continúen creciendo y contribuyendo de manera significativa al bienestar de su comunidad.

Los resultados esperados de esta fase de consolidación están alineados con los entregables claves del programa, incluyendo la elaboración de planes de desarrollo individual y grupal, documentos de análisis del componente de formación y entrenamiento, y la evaluación de la ejecución del programa. La implementación de estos planes de acción, el reconocimiento de los logros y la creación de redes de apoyo garantizarán que los participantes no solo se beneficien del proceso de mentoring a corto plazo, sino que también mantengan y amplíen sus habilidades y conocimientos a largo plazo.

3.4. Simulaciones

Las simulaciones son una herramienta clave en el proceso de mentoring grupal, diseñadas para proporcionar a los participantes experiencias prácticas y realistas que reflejan situaciones que podrían enfrentar en su rol de liderazgo comunitario dentro de la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos de Buenaventura (MASSBUEN). Estas actividades buscan desarrollar y consolidar habilidades críticas como la negociación, la mediación de conflictos, la toma de decisiones y la comunicación efectiva. Al recrear escenarios desafiantes, las simulaciones permiten a los participantes practicar y mejorar sus competencias en un entorno controlado y seguro, recibiendo retroalimentación inmediata para fomentar su crecimiento y desarrollo.

El objetivo principal de las simulaciones ***es preparar a los líderes comunitarios para enfrentar situaciones complejas y dinámicas en la vida real, equipándolos con las herramientas y estrategias necesarias para manejar conflictos, negociar recursos y colaborar eficazmente con otros actores***. A través de la práctica repetida y el feedback continuo, los participantes pueden refinar sus habilidades y ganar confianza en sus capacidades de liderazgo. Además, las simulaciones promueven la reflexión crítica y el aprendizaje experiencial, permitiendo a los mentees identificar sus fortalezas y áreas de mejora.

Las simulaciones serán DOS: **se realizará una virtual** y **otra presencial**. Esto se debe a que es de esa forma como actualmente hoy funciona la mesa. Así pues, la apuesta de estas simulaciones es emular los ejercicios reales para evidenciar falencias y mejorar. Para la realización de estas simulaciones, se convocará a los participantes con antelación, asegurando que todos los actores clave puedan asistir. Se diseñará una agenda detallada para cada sesión, especificando los objetivos, las actividades y el tiempo asignado para cada parte de la simulación. El número ideal de participantes para cada sesión será de 20 a 25 personas, permitiendo una diversidad de perspectivas y experiencias, pero manteniendo un tamaño manejable que facilite la participación de todos.

En el Gráfico 8, se explica de manera general cómo serán llevadas a cabo las 2 sesiones de simulación, estos puntos serán desarrollados en la descripción de este apartado.

Gráfico 8. Simulaciones

Fuente: Elaborado por BetaGroup, 2024.

Actividad	Descripción
Convocatoria de Participantes	Los participantes serán convocados con antelación para asegurar la asistencia de todos los actores clave. Se enviarán invitaciones formales con suficiente tiempo de anticipación y se confirmará la participación de cada uno para garantizar una representación completa y efectiva.
Diseño de la Agenda	Se creará una agenda para cada sesión de simulación. Esta agenda incluirá: **Objetivos:** Se definirán los objetivos específicos que se esperan alcanzar con cada simulación. Por ejemplo, mejorar las habilidades de negociación y resolución de conflictos. Estos serán productos de los elementos identificados de las jornadas individuales y grupales. **Actividades:** Se detallarán las actividades a realizar durante la sesión, como presentaciones, debates, ejercicios de role-playing y sesiones de feedback. En este punto se generará un caso puntual y se asignarán roles diferentes a los que las personas actualmente hoy ostentan. **Tiempo Asignado:** Se asignará un tiempo específico para cada actividad, asegurando una estructura clara y eficiente para la sesión. Por ejemplo, la presentación del escenario ocurrirá con anterioridad de la sesión con el fin que las personas conozcan el escenario. Luego, una hora y media para el ejercicio de la simulación el role-playing, y 30 minutos para el debriefing.

La ejecución de las simulaciones seguirá un enfoque que incluye varias etapas. Primero, se presentará un escenario detallado a los participantes, basado en situaciones reales que podrían surgir en la Mesa de Agua. Por ejemplo, un escenario podría involucrar la distribución de un presupuesto limitado entre varios proyectos de saneamiento y agua potable en diferentes comunidades. Los participantes recibirán información completa sobre el contexto, los actores involucrados y los puntos de conflicto, así como los objetivos que deben alcanzar.

Una vez presentado el escenario, se asignarán roles específicos a cada participante. Estos roles pueden incluir representantes de diferentes comunidades, funcionarios del gobierno, miembros de ONGs y otros actores relevantes. Cada participante tendrá un conjunto de intereses y objetivos particulares que deberá defender durante la simulación. Antes de comenzar, los participantes tendrán tiempo para prepararse, desarrollando sus argumentos y estrategias de negociación.

La simulación se desarrollará en una mesa redonda -o en un escenario casi que idéntico al real-, emulando el formato de las reuniones reales de la Mesa de Agua. Durante la simulación, los participantes interactuarán directamente, negociando y debatiendo para alcanzar acuerdos sobre la asignación de recursos. Los mentores observarán las interacciones, tomando notas sobre las dinámicas grupales, las estrategias utilizadas y las habilidades demostradas por los participantes. La observación en tiempo real permite a los mentores identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, proporcionando una base sólida para la retroalimentación posterior.

Para ilustrar, en un escenario de asignación de recursos, los representantes de cada comunidad podrían presentar sus casos, destacando la urgencia y el impacto de sus respectivos proyectos. Los participantes tendrán que negociar y llegar a compromisos, considerando las necesidades de todas las partes involucradas. Este proceso permitirá a los líderes comunitarios practicar habilidades críticas como la escucha activa, la empatía, la formulación de argumentos persuasivos y la resolución de conflictos.

Al finalizar la simulación, se llevará a cabo una sesión de debriefing. Durante esta sesión, los participantes discutirán sus experiencias, reflexionando sobre las estrategias que utilizaron y los desafíos que enfrentaron. Los mentores proporcionarán retroalimentación constructiva, destacando las tácticas efectivas y sugiriendo mejoras. Esta retroalimentación se enfocará en aspectos clave como la claridad de comunicación, la capacidad de negociación, la gestión de conflictos y la colaboración en equipo.

Además, se alentará a los participantes a compartir sus impresiones y lecciones aprendidas, fomentando un ambiente de aprendizaje colaborativo. Por ejemplo, un participante podría describir cómo utilizó técnicas de mediación para resolver un desacuerdo entre dos comunidades sobre la prioridad de sus proyectos. Otro participante podría compartir cómo la empatía y la comprensión de las necesidades de otras comunidades les ayudó a formular un acuerdo más equitativo.

Las simulaciones virtuales, por otro lado, permitirán a los participantes practicar sus habilidades en un entorno digital, utilizando plataformas de videoconferencia y herramientas colaborativas en línea. Aunque la forma de ejecución de este seguirá el proceso anteriormente, este formato es especialmente relevante en contextos donde las reuniones virtuales se han vuelto comunes, y prepara a los líderes para gestionar dinámicas de grupo a distancia. En estas sesiones, los participantes pueden enfrentar desafíos como coordinar acciones entre comunidades remotas o negociar acuerdos sin la posibilidad de interacción física. Igual que en las presenciales, los mentores facilitarán estas simulaciones, proporcionando feedback instantáneo y guiando a los participantes a través de los desafíos técnicos y comunicativos que puedan surgir.

Etapa de la Agenda	Descripción
Presentación del Escenario	El facilitador presenta el escenario de simulación a los participantes, proporcionando contexto, antecedentes y los objetivos de la sesión. El caso o escenario será compartido previamente con los participantes, permitiendo una preparación adecuada. Los escenarios incluirán situaciones realistas que reflejen desafíos comunes en la Mesa de Agua, como la asignación de recursos o la resolución de conflictos.
Preparación de los Participantes	Los participantes se preparan para sus roles asignados, desarrollando argumentos y estrategias basadas en la información proporcionada. *Los roles asignados serán diferentes a los que los participantes actualmente ocupan, con el objetivo de fomentar la empatía y permitir una comprensión más amplia de las diversas perspectivas*. Por ejemplo, un líder comunitario puede asumir el rol de un funcionario gubernamental, y viceversa. Esto ayudará a los participantes a ver las situaciones desde diferentes ángulos y a desarrollar habilidades más completas.

Etapa de la Agenda	Descripción
Role-Playing	Los participantes asumen sus roles y simulan la interacción y negociación dentro de la Mesa de Agua, siguiendo la dinámica del escenario planteado. Durante esta etapa, los participantes aplicarán sus estrategias y tratarán de alcanzar acuerdos, manejando los conflictos y negociaciones como lo harían en una situación real. La simulación se desarrollará en un entorno controlado, permitiendo a los participantes experimentar y aprender de manera segura.
Observación y Feedback en Tiempo Real	Los mentores observan la simulación, tomando notas y proporcionando feedback en tiempo real sobre las interacciones y estrategias utilizadas. Este feedback inmediato es crucial para ayudar a los participantes a ajustar sus tácticas y mejorar sus habilidades de manera efectiva. Los mentores destacarán tanto los puntos fuertes como las áreas de mejora, ofreciendo sugerencias específicas para cada participante.
Debriefing y Análisis	Tras la simulación, se realiza una sesión de debriefing donde se discuten las tácticas empleadas, los desafíos enfrentados y las lecciones aprendidas. Los mentores ofrecen retroalimentación constructiva y sugerencias para mejorar. Durante esta fase, se analizarán los resultados de la simulación, identificando qué estrategias fueron efectivas y cuáles no. Los participantes reflexionarán sobre su desempeño y recibirán consejos prácticos para aplicar en futuras situaciones reales. Este análisis ayudará a consolidar el aprendizaje y a preparar a los participantes para enfrentar desafíos similares en sus roles actuales.

En conclusión, las simulaciones presenciales están diseñadas para proporcionar una experiencia de aprendizaje inmersiva y práctica, donde los participantes pueden aplicar y consolidar las habilidades de liderazgo en un entorno controlado y realista. Se espera que, a través de estas simulaciones, los líderes comunitarios de la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos de Buenaventura desarrollen una mayor competencia en la negociación, la gestión de conflictos y la toma de decisiones colaborativa. Al asumir roles diferentes a los que actualmente desempeñan, los participantes ganarán una comprensión más profunda de las diversas perspectivas y desafíos, mejorando así su empatía y habilidades interpersonales. La retroalimentación en tiempo real y el análisis posterior proporcionarán una oportunidad invaluable para reflexionar sobre el desempeño y ajustar las estrategias, preparando a los participantes para enfrentar situaciones reales con mayor confianza y efectividad. En última instancia, estas simulaciones contribuirán a fortalecer el liderazgo resiliente y a promover un trabajo colaborativo más eficaz dentro de la comunidad.

4. Seguimiento y Control

El seguimiento y control del proceso de mentoring se estructurará en tres niveles esenciales para asegurar un monitoreo continuo y una evaluación efectiva del progreso**: el tablero de control**, **los puntos de control** y **los informes**.

En el Gráfico 9, se pueden apreciar los 3 niveles de este capítulo junto con sus aspectos claves a resaltar, los cuales serán descritos posteriormente.

Gráfico 9. Niveles seguimiento y control

Fuente: Elaborado por BetaGroup, 2024.

Tablero de control

El **tablero de control** será una herramienta clave en este proyecto. Utilizaremos Looker Studio, una plataforma que permite un monitoreo en tiempo real (24/7) de los avances del programa. Este tablero de control proporcionará una vista integral y dinámica del progreso de cada mentee, ofreciendo una gran cantidad de ventajas y funcionalidades que optimizarán la gestión y seguimiento del programa.

El tablero de control generará informes individualizados por actor, sesión y mentoría grupal, lo que permitirá una evaluación detallada y personalizada del desarrollo de cada participante. Estos informes serán determinantes para las reuniones de seguimiento, ya que ofrecerán una base de datos sólida y actualizada sobre la cual discutir los avances y planificar las

siguientes etapas del programa. Por ejemplo, se podrá visualizar el avance de un mentee específico a lo largo de las diferentes fases del programa.

La capacidad de monitoreo en tiempo real es otra ventaja. Los mentores y coordinadores del programa podrán acceder a los datos actualizados en cualquier momento, permitiendo una respuesta rápida y efectiva a cualquier desafío que surja. Esta inmediatez en la disponibilidad de la información asegura que los problemas se aborden proactivamente, mejorando la eficiencia del programa.

Puntos de control

Los puntos de control se implementarán a través de varias interacciones regulares, asegurando un monitoreo continuo del programa de mentoring. Estas interacciones incluirán **reuniones diarias (dailys**), **reuniones técnicas internas** y **reuniones técnicas externas**, cada una con objetivos y dinámicas específicas para maximizar el impacto y la eficiencia del programa.

Las reuniones diarias, conocidas como dailys, servirán para revisar rápidamente el progreso y abordar cualquier problema inmediato que surja. Estas reuniones serán breves, enfocadas y se llevarán a cabo al inicio de cada jornada. Por ejemplo, si un mentee ha enfrentado un desafío específico en una tarea reciente, como dificultades en la comunicación con otros miembros de la Mesa de Agua, estas reuniones diarias proporcionarán una oportunidad para que el mentor ofrezca orientación adicional y soluciones rápidas. Estas interacciones frecuentes también permitirán a los mentores mantenerse al tanto de cualquier cambio en las circunstancias de los mentees, adaptando sus estrategias de apoyo de manera ágil y efectiva.

Las reuniones técnicas internas, que se realizarán semanalmente, permitirán a los mentores y al equipo del proyecto discutir en profundidad el progreso de los participantes. Durante estas sesiones, se evaluará la efectividad de las estrategias de mentoring y se ajustarán los planes de acción según sea necesario. Por ejemplo, si se observa que un mentee no está progresando en el desarrollo de habilidades de negociación como se esperaba, el equipo puede analizar las causas subyacentes y diseñar nuevas intervenciones o ajustar las metodologías empleadas. Estas reuniones internas fomentarán un enfoque colaborativo entre los mentores, facilitando el intercambio de experiencias y buenas prácticas, lo que contribuirá a la mejora continua del programa.

Las reuniones técnicas externas, llevadas a cabo mensualmente, involucrarán a los actores clave y a los supervisores del programa,

proporcionando una plataforma para compartir avances, recibir retroalimentación y garantizar que el programa se alinee con los objetivos establecidos por el Ministerio de Vivienda y los intereses de la comunidad de Buenaventura. Estas reuniones ofrecerán una visión macro del progreso del programa, permitiendo a los supervisores y stakeholders evaluar el impacto general y la dirección estratégica del mentoring. Por ejemplo, en estas reuniones se podrían presentar informes detallados generados por el tablero de control en Looker Studio, destacando los logros y las áreas que requieren atención. Además, la retroalimentación de los actores clave permitirá ajustar las intervenciones y asegurar que el programa responda a las necesidades y expectativas de la comunidad.

Informes

Finalmente, los **informes** desempeñarán un papel en la documentación y comunicación del progreso del programa de mentoring. Estos informes estarán disponibles **en línea 24/7** a través de la plataforma Looker Studio, permitiendo a todos los interesados, incluidos los mentores, supervisores y otros stakeholders, acceder a información actualizada en cualquier momento. La accesibilidad constante a estos informes facilitará la transparencia y el seguimiento del progreso, asegurando que todos los participantes y supervisores estén al tanto de los avances y desafíos en tiempo real.

Además de la disponibilidad en tiempo real, se generarán ***informes mensuales*** que proporcionarán un resumen detallado de las actividades realizadas, los logros alcanzados y las áreas que requieren atención adicional. Estos informes mensuales serán compilados utilizando los datos recogidos durante las sesiones individuales y grupales, así como las simulaciones y las reuniones de seguimiento. Por ejemplo, un informe mensual podría detallar el progreso en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva entre los mentees, identificando tanto las mejoras logradas como las áreas que necesitan más trabajo. Este tipo de análisis permitirá a los mentores y al equipo del proyecto ajustar sus enfoques y estrategias de manera oportuna, asegurando que se aborden las necesidades específicas de cada mentee.

Los informes también incluirán evaluaciones cualitativas y cuantitativas del desempeño de los mentees, basadas en los objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) establecidos al inicio del programa. Estos informes evaluarán el grado de cumplimiento de los objetivos, proporcionando una visión clara del impacto del mentoring en el desarrollo de habilidades críticas como la negociación, la resolución de

conflictos y el liderazgo comunitario. Por ejemplo, un informe mensual podría mostrar cómo un mentee ha mejorado en la negociación de recursos dentro de la Mesa de Agua, utilizando ejemplos específicos de interacciones y resultados obtenidos durante las simulaciones y las reuniones reales.

Por último, **se incluirá la entrega de un informe final**, cuya presentación está programada para antes del 13 de diciembre de 2024. Este informe final será una recopilación de la información de los documentos de análisis del componente de formación y entrenamiento tanto a nivel individual como grupal.

El proceso de elaboración del informe final comenzará con la revisión de los objetivos y metas establecidas al inicio del programa de mentoría, evaluando el progreso y los resultados alcanzados durante su ejecución. Por ejemplo, se analizará cómo los mentees han mejorado sus habilidades de liderazgo, negociación y resolución de conflictos, y cómo estas habilidades han impactado la dinámica de la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos de Buenaventura (MASSBUEN).

El informe facilitará la retroalimentación de los participantes mediante encuestas que permitirán recoger sus percepciones sobre el progreso del programa y las áreas de mejora para futuras fases. Esta retroalimentación se utilizará para proporcionar comentarios y recomendaciones específicas que ayudarán a los participantes a continuar con su aprendizaje y desarrollo una vez finalizado el programa. Por ejemplo, si se identifican desafíos recurrentes en la gestión de conflictos, se podrán sugerir técnicas adicionales de mediación para futuras sesiones.

Además, el informe incluirá un análisis de la implementación de la estrategia, describiendo el desarrollo de las actividades realizadas en el marco del programa. Esto abarcará fechas específicas, contenidos abordados, actividades desarrolladas y la participación del grupo poblacional. Por ejemplo, se documentarán las simulaciones realizadas, los estudios de caso discutidos y las actividades de role-playing llevadas a cabo, destacando los logros obtenidos y las dificultades enfrentadas durante cada sesión.

Se presentará un consolidado de la sistematización de los resultados, incluyendo gráficos y tablas que ilustren el progreso cuantitativo y cualitativo de los mentees. Las conclusiones del consultor sobre las lecciones aprendidas se detallarán, identificando los próximos pasos necesarios para mantener y mejorar los avances logrados. Por ejemplo, si un mentee mostró un progreso significativo en habilidades de comunicación, se recomendará

continuar con prácticas específicas para fortalecer aún más estas habilidades.

Por último, se elaborará una propuesta de metodología o ruta para gestionar situaciones de crisis en los escenarios de acuerdos o discusiones dentro de la Mesa de Agua. Esta sección proporcionará un plan de acción para abordar posibles conflictos futuros, basándose en las experiencias y resultados obtenidos durante el programa. Por ejemplo, se podrán establecer protocolos claros para la intervención en conflictos, utilizando técnicas de mediación y negociación aprendidas durante las sesiones de mentoría.

En conjunto, estas tres herramientas de seguimiento y control asegurarán un monitoreo y una evaluación continua del proceso de mentoring, facilitando la adaptación y mejora continua del programa para maximizar su efectividad y lograr los objetivos establecidos.

Bibliografía

- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Knowles, M. S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. Cambridge Books.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. Jossey-Bass.
- Tuckman, B. W. (1965). *Developmental Sequence in Small Groups*. Psychological Bulletin, 63, 384-399.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
- Schon, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Free Press.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berrett-Koehler Publishers.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*. American Psychologist, 28(1), 1-14.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Jossey-Bass.
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.