Beta Group

INFORME DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES



CONTRATO No. 920 DE 2024
MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO

2024

Contenido

I. Sesiones Individuales de Mentoría 4
1.1. Actores 4
1.2. Datos por Sesiones Individuales 9
1.3. Proceso de Implementación 11
1.3.1. Caracterización de Actores 11
1.3.2. Asignación de Mentor a Mentee 13
1.3.3. Construcción de la Caja de Herramientas 16
1.3.4. Agendamiento y ejecución de las sesiones 18
1.3.5. Resultados obtenidos 20
II. Sesiones Grupales de Mentoría y Simulaciones. 24
2.1. Proceso de Convocatoria 24
2.2. Construcción de la Caja de Herramientas 26
2.3. Resultados obtenidos 29
2.4. Certificaciones de asistencia y participación 31
Aprendizajes generales clave y retos identificados 32
Conclusiones generales 34
III. Relación de Entregables y estado 36

INFORME DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES	
No. Contrato	MVCT-0920-2024
Objeto Contrato	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.
Alcance	Informe de entrega final de las actividades ejecutadas, especialmente, en lo referente a las sesiones individuales y grupales de mentoría.
Avance e Indicadores	Total de **Sesiones individuales** realizadas: **177 de la meta de 160.** Total de **Sesiones grupales y simulaciones** realizadas: **8 de 8.**

En cumplimiento del contrato MVCT-0920-2024, cuyo objeto es: "*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";* se presenta el informe de actividades realizadas. Este informe tiene como propósito ofrecer una visión del progreso alcanzado, con especial énfasis en las sesiones individuales y grupales de mentoría y simulaciones ejecutadas. Para una mejor organización y comprensión, el documento se estructurará en tres apartados: **(I) Sesiones individuales de mentoría, (II) Sesiones grupales de mentoría y simulaciones y (III) Avance de los Entregables**, proporcionando un análisis integral de cada área de trabajo conforme a los objetivos del contrato.

I. Sesiones Individuales de Mentoría

Con el fin de analizar la ejecución de las sesiones individuales de mentoría, el presente acápite se dividirá en cuatro secciones: **actores, datos de sesiones individualizado, proceso de implementación y resultados obtenidos.** Veamos cada uno de estos temas.

1.1. Actores

El desarrollo de las sesiones individuales de mentoría ha involucrado a un total de 24 actores, en consonancia con el objetivo final de alcanzar y superar las 160 sesiones definidas contractualmente. Estos actores fueron seleccionados y caracterizados con base en sus necesidades específicas de fortalecimiento en temas clave relacionados con liderazgo resiliente y transformador, y habilidades de gestión comunitaria. En una primera fase, se procedió a una caracterización exhaustiva de cada actor, la cual permitió identificar y detallar sus principales **necesidades de fortalecimiento**. Esta caracterización incluyó entrevistas y diagnósticos preliminares, que aportaron una visión clara de las áreas críticas en las que cada actor requería apoyo. Por ejemplo, en el caso de líderes comunitarios de la zona rural, se identificó la necesidad de fortalecer sus capacidades de mediación y negociación en contextos de alta conflictividad social.

A partir de esta caracterización inicial, se diseñó un **plan individual de mentoría** para cada uno de los actores, orientado a responder de manera efectiva a sus necesidades particulares identificadas. Este plan contempló sesiones enfocadas en el desarrollo de habilidades específicas, asignación de herramientas metodológicas y la orientación en estrategias prácticas para la resolución de conflictos. Posteriormente, se elaboró una **caja de herramientas de mentoría**, que contiene instrumentos personalizados y metodologías adaptadas a las particularidades de cada actor. Esta caja de herramientas incluye recursos como guías de mediación, estrategias de comunicación efectiva y actividades de autorreflexión para consolidar los aprendizajes.

Una vez estructurados estos planes y herramientas, se procedió al proceso de **emparejamiento**, asignando a cada actor un mentor que tuviera experiencia en las áreas de fortalecimiento identificadas. Este emparejamiento se llevó a cabo considerando la compatibilidad entre las

competencias del mentor y las necesidades del actor, con el objetivo de maximizar el impacto de cada sesión individual. Así, los actores comenzaron la implementación de sus planes de fortalecimiento, lo cual marcó el inicio formal de las sesiones individuales de mentoría.

Así pues, los actores o mentees con los cuales se trabajó fueron los siguientes:

No.	Nombre del Mentee	Entidad a la que representa	Observaciones Generales
1	María Efigenia Salazar Gutiérrez	Sociedad de Acueducto y Alcantarillado de Buenaventura S.A. – ESP (SAAAB)	Presentó dificultades por disponibilidad de tiempo para la ejecución de sesiones, no se llevó a cabo ninguna mentoría.
2	Nelson Bonilla Quintero	Alcaldía Distrital de Buenaventura	Presentó dificultades por disponibilidad de tiempo para la ejecución de sesiones, no se llevó a cabo ninguna mentoría.
3	Sergio Fonseca	Fondo Todos Somos Pacífico	Presentó dificultades por disponibilidad de tiempo para la ejecución de sesiones, no se llevó a cabo ninguna mentoría.
4	Rubén Antonio Santos Sanabria	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio - MVCT	Presentó dificultades por disponibilidad de tiempo para la ejecución de sesiones, se llevaron a cabo 4 mentorías.
5	Mary Estrada Valdés	Movimiento Social del Paro Cívico	Presentó dificultades por disponibilidad de tiempo para la ejecución de sesiones, se llevaron a cabo 2 mentorías.
6	Jackeline Meneses	Fondo Tomos Somos Pacífico (FTSP)	Presentó dificultades por disponibilidad de tiempo para la ejecución de sesiones, se llevaron a cabo 3 mentorías.

No.	Nombre del Mentee	Entidad a la que representa	Observaciones Generales
7	Lorena Campaz	Vallecaucana de Agua S.A. - ESP	Finalizado el proceso con un total de 8 mentorías.
8	Dennis Fernando Angulo Mondragón	Sociedad de Acueducto y Alcantarillado de Buenaventura S.A. – ESP (SAAAB)	Finalizado el proceso con un total de 7 mentorías.
9	Narcilo Rosero Castillo	Movimiento Social del Paro Cívico	Presentó dificultades por disponibilidad de tiempo para la ejecución de sesiones, se llevaron a cabo 6 mentorías.
10	Jhon Reina Ramírez	Movimiento Social del Paro Cívico	Presentó dificultades por disponibilidad de tiempo para la ejecución de sesiones, se llevaron a cabo 6 mentorías.
11	Efrén Andrés Viveros López	Movimiento Social del Paro Cívico	Finalizado el proceso con un total de 12 mentorías.
12	Ricardo Mosquera Rojas	Asocomunal	Finalizado el proceso con un total de 10 mentorías.
13	Diego José Calderón Villanueva	Sociedad de Acueducto y Alcantarillado de Buenaventura S.A. – ESP (SAAAB)	Finalizado el proceso con un total de 12 mentorías.
14	Dilia Melissa Muñoz Rodríguez	Alcaldía Distrital de Buenaventura	Finalizado el proceso con un total de 10 mentorías.
15	Konty Bykila Cifuentes Ortíz	Movimiento Social del Paro Cívico	Finalizado el proceso con un total de 10 mentorías.
16	Laura Daniela Suárez Marín	Alcaldía Distrital de Buenaventura	Finalizado el proceso con un total de 8 mentorías.
17	Andrés Machado	Fondo Tomos Somos Pacífico (FTSP)	Finalizado el proceso con un total de 11 mentorías.
18	Javier Pinilla Hurtado	Sociedad de Acueducto y Alcantarillado de Buenaventura S.A. – ESP (SAAAB)	Finalizado el proceso con un total de 11 mentorías.

No.	Nombre del Mentee	Entidad a la que representa	Observaciones Generales
19	Dileth Ríos Valencia	Vallecaucana de Agua S.A. - ESP	Finalizado el proceso con un total de 7 mentorías.
20	Armando Realpe Preciado	Alcaldía Distrital de Buenaventura	Finalizado el proceso con un total de 12 mentorías.
21	Hébert Danny López Posada	Sociedad de Acueducto y Alcantarillado de Buenaventura S.A. – ESP (SAAAB)	Finalizado el proceso con un total de 9 mentorías.
22	Ángela Eunice Hurtado Palacios	Movimiento Social del Paro Cívico	Finalizado el proceso con un total de 11 mentorías.
23	Sandra Milena Reina Salgado	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio - MVCT	Finalizado el proceso con un total de 9 mentorías.
24	Julio César Biojó Estacio	Ministerio del Interior	Finalizado el proceso con un total de 9 mentorías.

Frente a los actores con los que se presentaron dificultades en la ejecución de las sesiones, se implementaron dos estrategias clave para mitigar los desafíos y asegurar el avance del proyecto. La primera de estas estrategias fue **aumentar el número de actores involucrados en el proceso**. Inicialmente, se había establecido un grupo de 20 actores, pero se consideró necesario expandir este grupo a 24 con el fin de cumplir con los objetivos previstos en el contrato. Esta ampliación no solo permitió incrementar el volumen de participantes activos, sino que además brindó mayor flexibilidad para compensar el rezago de aquellos actores que presentaron dificultades en el inicio o la continuidad de las sesiones. De este modo, se logró diversificar el grupo, incluyendo actores con mayor disponibilidad y compromiso para avanzar en las sesiones planificadas.

La segunda estrategia consistió en **aumentar el número de sesiones para aquellos actores en los que se evidenció posibilidad de progreso**. En casos específicos, se observó una mayor disposición para participar en el proceso de mentoría. A estos actores se les asignaron sesiones adicionales para profundizar en temas como liderazgo resiliente, mediación en conflictos locales y gestión de proyectos con aplicación de herramientas de innovación. Esta medida permitió optimizar los recursos asignados a las sesiones de mentoría individuales y garantizar un desarrollo más sólido de los

participantes comprometidos. Así, mediante la ampliación del número de actores y el ajuste en la frecuencia de las sesiones individuales, se logró contrarrestar en parte las dificultades encontradas y se estableció una base robusta para alcanzar los resultados esperados en la fase de liderazgo resiliente.

En este punto, es importante resaltar la diversidad de actores con los que se contó. Los actores provienen de diversas organizaciones, tales como la **Alcaldía Distrital de Buenaventura**, empresas de servicios públicos como **Vallecaucana de Agua S.A. - ESP**, y la **Sociedad de Acueducto y Alcantarillado de Buenaventura - SAAAB**, la **Asociación de Juntas de Acción Comunal – ASOCOMUNAL, y el Ministerio del Interior,** entre otras instituciones clave en el municipio. Esta variedad, no solo enriqueció el programa con perspectivas múltiples, sino que también planteó retos específicos que requirieron una adaptación constante de la metodología de mentoría, ajustándose a las particularidades de cada sector y a los desafíos locales que enfrenta cada organización.

La importancia de contar con esta diversidad de actores radica en que sus necesidades y contextos organizacionales particulares permitieron un enfoque de mentoría personalizado y centrado en fortalecer sus competencias para liderar en sus áreas de influencia. En el caso de los actores provenientes de sectores públicos, por ejemplo, las sesiones de mentoría se enfocaron en fortalecer habilidades como la mediación y la comunicación efectiva en el contexto de gestión pública. Este tipo de capacitación resulta importante en Buenaventura, donde los desafíos sociales y económicos son acentuados, y donde el liderazgo resiliente tiene un impacto directo en la calidad de vida de la comunidad.

Además, cada actor demostró un compromiso particular con el programa, adaptándose a los cronogramas establecidos y participando continuamente en la formulación de objetivos para las sesiones de mentoría. Por ejemplo, algunos actores solicitaron una orientación específica en habilidades de negociación, mientras que otros identificaron la necesidad de mejorar sus competencias en la gestión de conflictos comunitarios o gestión de proyectos. Esta diversidad de intereses y enfoques enriqueció la interacción en cada sesión y reforzó el impacto del programa al permitir una adaptación constante de las estrategias de mentoría, de manera que cada actor pudiera aplicar de forma inmediata los conocimientos adquiridos en sus contextos laborales y sociales.

1.2. Datos por Sesiones Individuales

Ahora bien, las sesiones realizadas se desagregan de la siguiente forma:

Detalle	**Indicador**
Total Sesiones	177
No. de actores participantes	24
No. De sesiones realizadas en total por tipo de actor	
- Alcaldía Distrital de Buenaventura.	30
- Asocomunal	8
- Fondo Tomos Somos Pacífico (FTSP).	14
- Movimiento Social del Paro Cívico	48
- Sociedad de Acueducto y Alcantarillado de Buenaventura S.A. – ESP (SAAAB).	47
- Vallecaucana de Agua S.A. - ESP.	8
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio - MVCT	13
- Ministerio del Interior	9

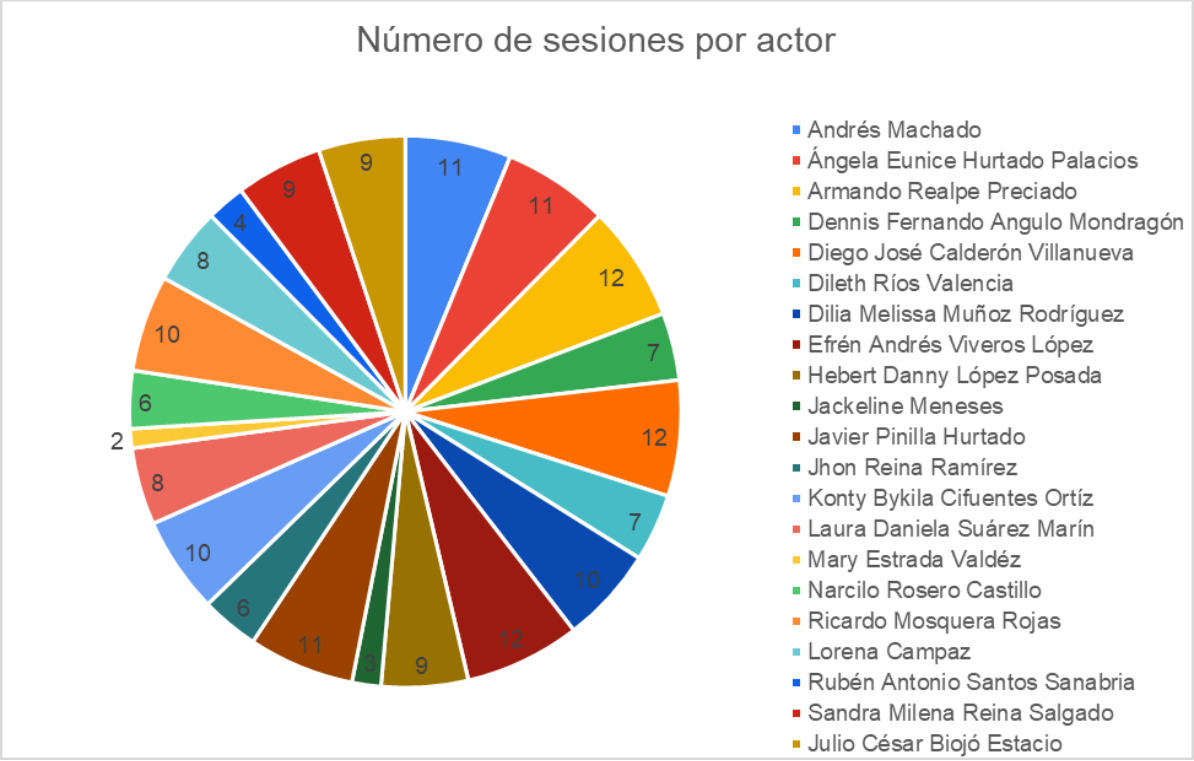
Igualmente, la distribución por actores se puede evidenciar así:

Tabla 1. Distribución de sesiones de mentoría individual por actor

Nombre del Mentee	Número de sesiones
Andrés Machado	11
Ángela Eunice Hurtado Palacios	11
Armando Realpe Preciado	12
Dennis Fernando Angulo Mondragón	7
Diego José Calderón Villanueva	12
Dileth Ríos Valencia	7
Dilia Melissa Muñoz Rodríguez	10
Efrén Andrés Viveros López	12
Hebert Danny López Posada	9
Jackeline Meneses	3
Javier Pinilla Hurtado	11
Jhon Reina Ramírez	6
Konty Bykila Cifuentes Ortíz	10
Laura Daniela Suárez Marín	8
Mary Estrada Valdéz	2
Narcilo Rosero Castillo	6
Ricardo Mosquera Rojas	10
Lorena Campaz	8
Rubén Antonio Santos Sanabria	4
Sandra Milena Reina Salgado	9
Julio César Biojó Estacio	9
Total general	**177**

Fuente: elaboración propia – Beta Group Colombia 2024

Gráfico 1. Número de sesiones de mentoría individual por actor



Fuente: elaboración propia – Beta Group Colombia 2024

1.3. Proceso de Implementación

A continuación, se presenta un análisis de cada etapa del proceso, *incluyendo la caracterización de actores, la asignación o emparejamiento de mentor a mentee, la construcción de una caja de herramientas especializada, el agendamiento de las sesiones y, finalmente, la ejecución y finalización de estas.*

1.3.1. Caracterización de Actores

La primera fase del proceso de implementación fue la **caracterización de los actores**. Este ejercicio fue fundamental para establecer una base sólida desde la cual personalizar la mentoría, identificando las necesidades y

expectativas individuales de cada participante. La caracterización se llevó a cabo a través de medios **virtuales y telefónicos**, lo cual permitió una flexibilidad que facilitó la participación de los actores y el acceso a un mayor número de detalles personales y profesionales. Durante esta fase, cada actor tuvo la oportunidad de conocer en profundidad el **objetivo del programa y sus beneficios**, lo cual fue crucial para generar una disposición positiva hacia el proceso de mentoría.

A través de estas sesiones iniciales, se identificaron temas específicos en los que cada mentee deseaba profundizar, así como las **necesidades particulares** relacionadas con su rol de liderazgo en sus comunidades, instituciones u organizaciones. Algunos de los mentees, por ejemplo, manifestaron interés en desarrollar habilidades de negociación y gestión de conflictos, mientras que otros se enfocaron en mejorar sus capacidades de comunicación, liderazgo resiliente y gestión de proyectos. Esta diversidad de necesidades y objetivos permitió definir con claridad la orientación que debía tomar cada mentoría, garantizando que los contenidos y herramientas fueran relevantes y aplicables a las realidades cotidianas de los mentees.

Este ejercicio de caracterización también condujo a la creación de una **ficha de caracterización para cada mentee**, donde se registraron aspectos clave de su perfil, tales como su rol en la comunidad, sus expectativas y las áreas específicas de desarrollo que deseaban explorar en el marco de la mentoría. Estas fichas sirven como un recurso para los mentores, pues no solo brindan una visión integral de cada participante, sino que permiten establecer una **base de referencia sólida** para diseñar un plan de trabajo individualizado. Esta ficha permite identificar con claridad quiénes son los actores y su influencia en la **Mesa del Agua**, un componente relevante en el programa, lo que facilita que cada mentoría esté contextualizada y alineada con el impacto que se espera en la comunidad de Buenaventura. Al incluir elementos como las experiencias previas, retos actuales y objetivos particulares de cada mentee, la ficha se convierte en una herramienta dinámica que puede adaptarse y enriquecer el proceso de acompañamiento.

Con esta información, se logró establecer un **plan individual de trabajo** para cada uno de los 24 mentees caracterizados, que orientó las temáticas a abordar en las sesiones y permitió una **personalización exhaustiva de los contenidos**. Por ejemplo, si un mentee expresó interés en mejorar sus habilidades de mediación en conflictos comunitarios, el plan de trabajo se

diseñó con una serie de sesiones enfocadas en la gestión de conflictos, la escucha activa y la negociación. De igual manera, si otro participante manifestó la necesidad de reforzar sus habilidades en comunicación, se estructuraron sesiones con técnicas prácticas y herramientas específicas para este fin. Este plan individualizado buscó que cada sesión no solo fuera un espacio de aprendizaje, sino una **plataforma para aplicar los conocimientos de forma inmediata** en el contexto del mentee, asegurando que los temas tratados impacten de manera directa en su rol como líder en la comunidad y en las iniciativas desarrolladas en la Mesa del Agua.

1.3.2. Asignación de Mentor a Mentee

Una vez caracterizados los actores y generados los planes individuales de trabajo para las mentorías, se procedió a la **asignación o emparejamiento de los mentees con los mentores**, un paso fundamental para asegurar la calidad y efectividad de la mentoría. La asignación se realizó bajo **criterios de compatibilidad**, buscando crear sinergias que maximizasen el impacto de cada sesión y promoviesen una relación de confianza entre el mentor y el mentee. La selección del mentor ideal para cada mentee se basó en una combinación de la experiencia y especialización del mentor y las necesidades y expectativas específicas del participante. Por ejemplo, un líder comunitario que manifestó interés en mejorar sus habilidades de negociación fue asignado a un mentor con amplia experiencia en mediación y resolución de conflictos, mientras que un mentee interesado en fortalecer su gestión de proyectos fue vinculado con un mentor experto en administración y planificación estratégica.

Esta asignación personalizada no solo permitió una mejor adaptación de los contenidos, sino que también promovió un ambiente de confianza y apertura, donde los mentees se sintieron respaldados y comprendidos. Esta personalización fue clave para que cada sesión de mentoría no solo se enfocara en el desarrollo de habilidades técnicas, sino también en fortalecer aspectos emocionales y de autoconfianza que resultan esenciales para el liderazgo resiliente y transformador.

En este punto es necesario resaltar que se amplió el equipo de mentores. En el marco del contrato, el requerimiento inicial especificaba la necesidad de contar con dos tutores para la implementación del programa integral de liderazgo resiliente. Sin embargo, considerando las complejidades y el alcance de los objetivos del proyecto, se incrementó significativamente el

número de mentores a siete, **lo que permitió un acompañamiento más personalizado.** La presencia de un equipo de mentores con perfiles diversos y experiencia en múltiples áreas facilitó una atención detallada y especializada a cada uno de los actores, adaptando la mentoría a las necesidades y desafíos específicos de cada participante.

Entre los mentores destacados se encuentra **Diana María Sierra Franco**, con más de 11 años de experiencia en la gerencia de proyectos, especializada en la gestión de calidad y en metodologías ágiles como Scrum y Design Thinking. Diana ha liderado iniciativas en sectores como el turismo y la educación, con un enfoque en la reconstrucción del tejido social y el fortalecimiento de capacidades de liderazgo. Su trayectoria en proyectos de alto impacto, como la promoción de la cultura de paz y el desarrollo comunitario, fue crucial para aportar una perspectiva integral y estructurada en las sesiones de mentoría, donde guía a los actores en la consolidación de habilidades estratégicas para la resiliencia.

Roberto García Betancur, otro de los mentores, posee una amplia experiencia de más de 15 años en consultoría tanto en el sector privado como en el gubernamental. Su formación en ingeniería industrial, complementada con un EMBA del Instituto de Empresa en Madrid, le ha permitido liderar proyectos estratégicos para el gobierno colombiano y español. Roberto fue fundamental en el diseño de estrategias de liderazgo enfocadas en la sostenibilidad y la proyección internacional, aportando una visión pragmática y global a los mentees. Su enfoque en la creación de empresas sostenibles fue clave en la mentoría de actores que necesitan desarrollar competencias en la gestión y en la creación de proyectos de impacto social y económico.

Otro miembro del equipo es **José Roberto García**, quien tiene más de 20 años de experiencia en auditoría y control financiero en entidades bancarias, tanto nacionales como multinacionales. Su especialización en la gestión de proyectos y su trayectoria como docente le brindan una capacidad única para ayudar a los mentees a comprender y gestionar los riesgos operativos en sus proyectos de liderazgo comunitario. José Roberto, con su conocimiento en procesos de control y calidad, fue instrumental en fortalecer en los participantes la capacidad de organizar sus proyectos de manera eficiente, minimizando riesgos y potenciando sus habilidades de gestión.

Jorge Mauricio García, cofundador de Beta Group, aporta una experiencia diversa en la estructuración de proyectos y en el fortalecimiento de instituciones públicas. Con un Máster en Políticas Públicas de la Universidad de Oxford y experiencia en más de 150 municipios en Colombia, Jorge ha liderado iniciativas de gran escala en áreas como la educación rural, el turismo, entre otros. Su conocimiento en el manejo de proyectos de alto impacto y su capacidad para articular estrategias en contextos de alta vulnerabilidad han proporcionado a los actores un modelo de liderazgo resiliente y efectivo, enfocado en la generación de cambios duraderos en sus comunidades.

Ángela Vela, especialista en gestión psicosocial y psicóloga, fue una pieza fundamental en el área de bienestar y clima organizacional. Con su enfoque en la promoción de la salud mental y la gestión de conflictos, Ángela ha facilitado herramientas para que los actores puedan manejar situaciones de alta presión y resolver conflictos de manera constructiva. Su enfoque en la gestión emocional y el coaching de liderazgo fue invaluable en la construcción de una mentoría sensible a las necesidades psicosociales de los participantes, ayudándolos a desarrollar un liderazgo empático y centrado en el bienestar.

Harold Lizarazo, economista y especialista en Soluciones Financieras y Máster en Administración, con experiencia en análisis sectorial, reintegración económica y planificación rural con enfoque diferencial, que ha trabajado en la elaboración de documentos técnicos y en la implementación de estrategias y políticas públicas para fortalecer soluciones financieras, con un enfoque en la responsabilidad social y la dinámica económica nacional y regional, cuyo Liderazgo en la formulación y supervisión de proyectos productivos y ambientales para la reactivación económica, integrando enfoque de género y aspectos étnico-culturales fue relevante para aportar experiencias que enriquecen la interacción de los mentees en entornos varios.

Por último, **Alejandra Uribe**, con experiencia internacional en el sector retail y consumo masivo, ha aportado una perspectiva innovadora en la gestión estratégica y el liderazgo. Su enfoque en el bienestar organizacional y su formación en mindfulness y gestión emocional le han permitido integrar prácticas de autocuidado y resiliencia en las sesiones de mentoría. Alejandra trabajó con los actores para fortalecer su inteligencia emocional, una competencia esencial para los líderes en contextos de alta

vulnerabilidad como Buenaventura, donde el equilibrio emocional es clave para la toma de decisiones y la construcción de relaciones de confianza.

Este equipo multidisciplinario de mentores permitió una atención más detallada y especializada, adaptando la metodología de mentoría a las necesidades particulares de cada actor. La diversidad en los perfiles y la experiencia profesional de los mentores fueron factores decisivos para abordar de manera integral los desafíos del proyecto. Cada mentor, con su experticia y trayectoria única, proporcionó a los participantes herramientas y conocimientos específicos que fortalecen su capacidad de liderazgo, gestión y resiliencia. Esta ampliación del equipo no solo permitió una mayor cobertura y disponibilidad en las sesiones de mentoría, sino que también potenció la calidad de la intervención, asegurando que cada mentee recibiera una orientación adaptada a sus características y metas personales.

1.3.3. Construcción de la Caja de Herramientas

La siguiente fase en el proceso de implementación fue la **construcción de una caja de herramientas** de apoyo, la cual fue uno de los elementos diferenciadores del programa. Esta caja de herramientas consta de **presentaciones base** diseñadas específicamente para las sesiones de mentoría, cada una de las cuales aborda temas clave de manera práctica y adaptada al perfil del mentee. Las presentaciones fueron elaboradas con un enfoque en la aplicabilidad, de modo que cada mentee pudiera extraer conocimientos y estrategias que resulten directamente útiles en su trabajo diario.

Los temas incluidos en estas herramientas son variados y abarcan desde técnicas de **comunicación efectiva y escucha activa** hasta **métodos de gestión de conflictos, resiliencia emocional y gestión de proyectos**. Cada presentación fue diseñada con un enfoque narrativo y práctico, incluyendo historias y casos aplicados que permiten a los mentees reflexionar sobre situaciones similares en sus propios contextos. La relevancia de estos temas se evidencia en ejemplos prácticos y específicos que reflejan las realidades de los líderes comunitarios de Buenaventura, quienes deben enfrentar a diario situaciones de conflicto y alta presión en sus comunidades. Asimismo, se incluyeron ejercicios interactivos y ejemplos relacionados con la **Mesa del Agua**, una de las principales iniciativas de la región, para ayudar a los

mentees a conectar los conceptos aprendidos con un proyecto tangible y de alto impacto en la comunidad.

Así pues, las sesiones desde el enfoque general se estructuraron de la siguiente forma:

Sesión	Descripción
Introducción al Proceso de Mentoría	Presenta el programa de mentoría, su estructura, objetivos y beneficios. Permite que los mentees comprendan el propósito del proceso, establezcan expectativas y clarifiquen sus metas personales.
Negociación y Resolución de Conflictos	Enfocada en técnicas de negociación y resolución de conflictos, esta sesión proporciona herramientas para abordar desacuerdos de manera constructiva, explorar acuerdos beneficiosos y fomentar la armonía en el contexto comunitario.
Autocontrol y Gestión de Emociones	Aborda la importancia de manejar las emociones en situaciones de alta presión, enseñando estrategias para el autocontrol, la regulación emocional y la resiliencia personal para fortalecer el bienestar y la estabilidad emocional del líder.
Empatía y Escucha Activa	Centrada en el desarrollo de habilidades de empatía y escucha activa, esta sesión capacita a los mentees para construir relaciones de confianza, comprender perspectivas ajenas y responder de manera efectiva a las necesidades comunitarias.
Liderazgo Resiliente y Transformador	Explora el concepto de liderazgo resiliente, destacando cómo superar adversidades y convertir desafíos en oportunidades de crecimiento. Incluye ejemplos de líderes transformadores y ejercicios para reforzar el compromiso con la comunidad.
Comunicación Efectiva y Gestión de Redes	Desarrolla habilidades de comunicación verbal y no verbal, y enseña a gestionar redes de contacto para maximizar el impacto social. Incluye técnicas para presentar ideas de manera clara y para fortalecer el trabajo colaborativo.
Evaluación del Progreso y Ajustes Necesarios	Esta sesión permite a los mentees reflexionar sobre su avance en el programa, identificar áreas de mejora y realizar ajustes en su plan de trabajo, asegurando que los objetivos de la mentoría se alineen con sus necesidades actuales.
Planificación Estratégica y Sostenibilidad	Introduce conceptos de planificación estratégica y sostenibilidad, orientando a los mentees a diseñar proyectos a largo plazo con un enfoque sostenible, que considere el bienestar social, económico y ambiental de sus comunidades.

Sesión	Descripción
Gestión y Evaluación de Proyectos	Proporciona metodologías y herramientas para la gestión y evaluación de proyectos, incluyendo la definición de objetivos, indicadores de éxito y la evaluación de resultados, fundamentales para el desarrollo de iniciativas comunitarias.
Toma de decisiones en tiempos de incertidumbre	Enseña estrategias de toma de decisiones bajo presión e incertidumbre, utilizando métodos para evaluar riesgos, analizar alternativas y tomar decisiones informadas, esenciales en contextos cambiantes y desafiantes.

Cabe resaltar, que muchas de estas sesiones se personalizaban de acuerdo con las necesidades de cada mente a medida que iba evolucionando el proceso. Es así, que el mentor, previo a la sesión adecuaba la misma de conformidad con las dinámicas de las mentorías.

1.3.4. Agendamiento y ejecución de las sesiones

El **agendamiento** de las sesiones representó un reto inicial, debido a la disponibilidad limitada y las múltiples responsabilidades que cada mentee maneja en sus contextos laborales y personales. Para facilitar este proceso, cada mentor tomó la iniciativa de contactar directamente a los mentees, estableciendo una **comunicación proactiva y cercana** que permitió coordinar los horarios de manera más eficiente. La primera sesión generalmente presentó los mayores desafíos en términos de programación, ya que fue necesario establecer una rutina de trabajo y adaptar los horarios a las agendas de los participantes. Sin embargo, una vez iniciada la relación de mentoría y después de superar las barreras iniciales, se observó un aumento significativo en la **frecuencia y consistencia de las sesiones**, lo cual favoreció la continuidad y el seguimiento del proceso.

El carácter virtual del programa facilitó el agendamiento de las sesiones, permitiendo que cada mentee pudiera participar desde cualquier lugar y reduciendo las barreras de tiempo y desplazamiento. No obstante, el proceso de programación requirió una adaptación constante para asegurar que cada sesión se llevara a cabo en condiciones óptimas, de modo que tanto el mentor como el mentee pudieran aprovechar al máximo el tiempo dedicado a la mentoría.

La **ejecución de las sesiones** fue un componente clave del proceso de implementación, donde se pusieron en práctica los contenidos de la caja

de herramientas y se fomentó una interacción directa y personalizada entre el mentor y el mentee. Cada sesión se desarrolló de manera virtual, lo que permitió una accesibilidad que fue crucial para mantener la continuidad y finalizar el programa. Durante estas sesiones, los mentores siguieron un enfoque centrado en el mentee, promoviendo un ambiente de diálogo donde el participante pudo expresar libremente sus inquietudes y recibir una orientación adaptada a sus necesidades.

Las sesiones se caracterizaron por su enfoque práctico y por la integración de técnicas de retroalimentación continua, donde el mentee tuvo la oportunidad de reflexionar sobre los temas tratados y de aplicar los conocimientos adquiridos en su entorno laboral. Por ejemplo, en el caso de **Dileth Ríos Valencia**, quien manifestó inicialmente dificultades en la gestión de conflictos en su comunidad, las sesiones de mentoría se centraron en el desarrollo de habilidades de mediación y negociación, permitiéndole implementar técnicas que han mejorado su relación con los miembros de su equipo y con los líderes comunitarios de su entorno.

Cada sesión tuvo una duración aproximada de una hora y se estructuró de manera que los temas tratados respondieran a las prioridades y desafíos que enfrenta cada mentee. La naturaleza virtual de las sesiones fue favorable en términos de flexibilidad, pero también requirió un alto grado de compromiso por parte de los actores, quienes demostraron una gran disposición para participar continuamente y aplicar los conocimientos adquiridos en sus roles de liderazgo.

En conclusión, el proceso de implementación del programa de liderazgo resiliente fue un ejercicio de adaptación y personalización que permitió alcanzar resultados significativos en términos de desarrollo de competencias y fortalecimiento de capacidades de los mentees. La estructura del proceso, dividida en etapas que incluyen la caracterización de los actores, la asignación de mentor a mentee, la creación de una caja de herramientas específica, el agendamiento de las sesiones y la ejecución de estas fue clave para garantizar una intervención detallada, efectiva y eficaz. Cada etapa fue diseñada para maximizar el impacto de la mentoría y asegurar que los mentees recibieran una atención adaptada a sus necesidades y contextos, lo cual se refleja el cierre exitoso del proceso y en el compromiso demostrado por cada uno de los participantes.

1.3.5. Resultados obtenidos

Se caracterizaron un total de **24 actores** de la Mesa de Agua, Saneamiento y Servicios Públicos (MASSBUEN), quienes participaron en el proceso de mentorías individuales y grupales.

Se llevaron a cabo **177 sesiones** individuales, lo que superó en un **11%** la meta proyectada en el programa de 160 sesiones.

Ahora bien, en el desarrollo del programa integral de liderazgo resiliente, los resultados obtenidos reflejan un progreso notable en el fortalecimiento de capacidades y habilidades de los actores involucrados. Este proceso se enfocó en el acompañamiento individualizado de cada mentee, empleando una metodología de mentoría diseñada específicamente para abordar los desafíos de liderazgo en los contextos particulares de Buenaventura. La totalidad de las **177** sesiones se llevó a cabo de manera virtual, permitiendo una conexión efectiva con cada participante y logrando una flexibilidad que fue estratégica para la participación continua de los actores, quienes en muchos casos manejaban agendas y compromisos complejos en sus respectivas organizaciones.

Las sesiones, programadas con una duración de aproximadamente una hora, permitieron abordar una variedad de temas específicos que son fundamentales para el ejercicio de liderazgo en entornos de alta conflictividad y vulnerabilidad social. Las temáticas trabajadas abarcan desde la **mediación y negociación en contextos de conflicto** hasta el **fortalecimiento de la comunicación efectiva, la escucha activa, la toma de decisiones efectiva, la gestión de proyectos y la planificación estratégica y sostenibilidad**. Estas habilidades resultan cruciales en un territorio como Buenaventura, donde los líderes enfrentan a diario la necesidad de mediar en situaciones tensas y de facilitar el diálogo en comunidades que han sido históricamente afectadas por la falta de infraestructura y servicios básicos, cuyas necesidades conducen a la creación de proyectos a ejecutar en conjunto. En este sentido, los actores han mostrado una gran disposición para integrar y aplicar las herramientas proporcionadas en las sesiones, adaptándolas a sus necesidades y contextos particulares.

Un elemento destacado en el proceso de mentoría fue la creación de un entorno de **confianza y confidencialidad**, lo cual fue fundamental para que los mentees se sientan seguros al expresar sus preocupaciones y necesidades en el ámbito profesional. Aunque, por razones de

confidencialidad, no es posible detallar completamente el contenido de cada sesión, se puede afirmar que los actores fueron sido guiados a través de un proceso de introspección y autoconocimiento, que les permitió identificar áreas de mejora en sus estilos de liderazgo y en su interacción con sus equipos de trabajo. Esta confianza, construida a lo largo de varias sesiones, facilitó una comunicación abierta, donde los mentees pudieron discutir temas complejos relacionados con sus roles de liderazgo y buscar soluciones prácticas que puedan aplicar de forma inmediata en su entorno laboral.

El carácter virtual de las sesiones ofreció una ventaja significativa en términos de accesibilidad, ya que los actores pueden conectarse desde cualquier lugar, lo que permitió una mayor flexibilidad y continuidad en el proceso. Sin embargo, uno de los desafíos que presentó es la coordinación de horarios, ya que muchos de los actores tienen responsabilidades laborales que requieren su atención en horarios variables. Para abordar esta situación, se estableció una programación flexible, ajustando las sesiones a las agendas de los participantes y promoviendo un ambiente donde cada sesión era personalizada y adaptada a las necesidades de cada mentee.

En términos de logros específicos, cabe resaltar que uno de los objetivos centrales del programa fue el fortalecimiento de **habilidades de liderazgo resiliente**. En las sesiones iniciales, se introdujeron temas como la **gestión de la resiliencia en entornos de alta presión**, donde se discutieron estrategias para mantener la calma y la estabilidad emocional frente a desafíos complejos. Esta habilidad, particularmente relevante en Buenaventura, donde los líderes deben manejar situaciones de crisis frecuentemente, fue trabajada a través de ejercicios prácticos y estudios de caso que permiten a los mentees reflexionar sobre sus propias experiencias y desarrollar una mayor capacidad de adaptación.

Otro logro significativo fue la consolidación de la **escucha activa** como una competencia esencial para el liderazgo. Este tema fue recurrente en las sesiones, especialmente porque muchos de los actores expresaron que uno de sus principales desafíos es la construcción de relaciones de confianza con sus comunidades. A través de ejercicios de role-play y simulaciones virtuales, los mentees practicaron técnicas de escucha activa, que les permitió captar con mayor profundidad las preocupaciones y necesidades de los miembros de la comunidad, y responder de manera más empática y efectiva. Por ejemplo, en una de las sesiones con un líder comunitario, se discutió la importancia de validar las experiencias de los otros como un

primer paso hacia la resolución de conflictos, un enfoque que ha tenido un impacto positivo en su interacción con sus equipos y comunidades.

La **mediación y negociación** fueron también aspectos fundamentales en el proceso de mentoría, abordados en sesiones específicas donde se analizaron casos prácticos y situaciones reales que los líderes enfrentan en sus contextos laborales. Estos temas son particularmente relevantes para los actores que trabajan en sectores como el agua potable y saneamiento, donde es común que surjan conflictos debido a la distribución de recursos y la gestión de proyectos en comunidades vulnerables. En las sesiones de mentoría, se exploraron estrategias para manejar estas situaciones de manera constructiva, buscando siempre una solución que beneficie a todas las partes involucradas. Esta capacidad de mediación se fortaleció a través de herramientas metodológicas que los mentees han podido adaptar a sus propios estilos de liderazgo.

En el análisis de los resultados obtenidos, es evidente que el programa ha logrado un impacto positivo en la autopercepción de los actores respecto a su papel como líderes en la comunidad. Muchos de los participantes expresaron que, gracias a la mentoría, han adquirido una mayor confianza en sus habilidades y un sentido renovado de propósito en su trabajo diario.

Este cambio de percepción fue evidente en el desarrollo de habilidades como la **comunicación efectiva** y la **gestión del tiempo**, temas que fueron abordados de manera recurrente y que permitieron a los mentees optimizar su desempeño en el ámbito laboral. En particular, la gestión del tiempo se consideró un desafío para algunos líderes que manejan múltiples responsabilidades, y a través de la mentoría, se les proporcionó herramientas prácticas para organizar sus actividades de manera más eficiente, lo que a su vez contribuyó a reducir su nivel de estrés y mejorar su desempeño.

Por último, un logro destacable fue la creación de un espacio de **retroalimentación continua**, donde los actores tuvieron la oportunidad de reflexionar sobre los progresos alcanzados y las áreas en las que aún necesitan trabajar. Esta retroalimentación fue esencial para ajustar las sesiones de mentoría a las necesidades cambiantes de cada mentee, permitiendo un enfoque flexible y adaptable que maximizó el impacto de cada sesión. La metodología de retroalimentación se basó en preguntas abiertas que invitaban a los mentees a evaluar su propio progreso y a identificar de manera consciente los retos que enfrentan. Este enfoque

permitió que cada sesión no solo fuera un espacio de aprendizaje, sino también de autoconocimiento y empoderamiento para los actores.

En conclusión, los resultados obtenidos reflejan un avance significativo en el fortalecimiento de competencias y habilidades clave para el liderazgo resiliente en contextos de alta vulnerabilidad, tales como:

- **Liderazgo resiliente y transformador:** los mentees fortalecieron su capacidad para gestionar conflictos, liderar equipos y tomar decisiones estratégicas bajo condiciones adversas.
- **Planificación estratégica:** se proporcionaron herramientas para definir objetivos claros y alcanzables, priorizar actividades y optimizar recursos.
- **Negociación y mediación:** se implementaron ejercicios prácticos que mejoraron la habilidad de los mentees para resolver conflictos y alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos.
- **Aplicación de metodologías innovadoras:** El uso de metodologías ágiles, como los sprints y las dinámicas participativas, facilitó la aplicación práctica de los conceptos aprendidos.

Todo ello, a través de una metodología de mentoría personalizada, adaptada a las particularidades de cada actor y apoyada en herramientas prácticas de aplicación inmediata, el programa logró no solo desarrollar habilidades técnicas en los mentees, sino también fortalecer su autoconfianza y su capacidad para enfrentar los desafíos en sus comunidades. El carácter virtual de las sesiones permitió una accesibilidad que fue crucial para la continuidad del programa, y a pesar de los desafíos logísticos, los resultados obtenidos demuestran que los mentees han adoptado con éxito los conceptos y herramientas proporcionados, aplicándolos de manera efectiva en sus contextos laborales. La diversidad de actores y la riqueza de sus experiencias contribuyeron a crear un ambiente de mentoría dinámico y enriquecedor, donde cada participante tuvo la oportunidad de fortalecer sus habilidades y de contribuir a la construcción de comunidades más resilientes y cohesionadas.

Por último, es importante mencionar que los participantes calificaron positivamente las mentorías, destacando la utilidad de las técnicas aprendidas para sus roles específicos. Algunos actores solicitaron sesiones adicionales en temas como análisis financiero de proyectos y herramientas digitales para la gestión comunitaria.

II. Sesiones Grupales de Mentoría y Simulaciones.

El desarrollo de las sesiones grupales en el marco del programa de liderazgo resiliente constituyó un pilar en la consolidación de un espacio de aprendizaje colaborativo, en el cual los participantes pudieron compartir experiencias, fortalecer habilidades conjuntas y crear sinergias que potencian el impacto de sus acciones en sus respectivas comunidades e instituciones. Estas sesiones no solo complementaron el trabajo individual realizado con cada mentee, sino que promovieron una visión integral de los desafíos comunes, facilitando la creación de estrategias compartidas para el fortalecimiento de la **Mesa del Agua** y otros espacios comunitarios en Buenaventura. *A continuación, se describe el proceso de convocatoria, la construcción de la caja de herramientas, la ejecución de las sesiones y las conclusiones derivadas de este proceso.*

2.1. Proceso de Convocatoria

Durante el periodo del informe, se realizaron **3 sesiones grupales y simulaciones** finales**.** La convocatoria para las sesiones grupales y simulaciones fue realizada de manera individualizada, mediante contacto telefónico y mensajes personalizados a cada uno de los actores involucrados. Esta metodología permitió asegurar la participación de los principales líderes y agentes de cambio de Buenaventura, facilitando una comunicación directa y un compromiso genuino de los participantes. La convocatoria no solo incluía la invitación al evento, sino que presentaba los objetivos y la relevancia de cada sesión, lo que generó un alto nivel de disposición y participación en cada encuentro.

Cada evento grupal fue organizado con una logística detallada, considerando la disponibilidad de los participantes y asegurando un espacio propicio para el diálogo y el aprendizaje. La **duración de cada sesión fue de aproximadamente de tres horas**, un tiempo que se consideró óptimo para el desarrollo de los contenidos y para permitir la interacción activa entre los participantes. A través de estos encuentros, los actores tuvieron la oportunidad de conocerse, establecer vínculos de confianza y trabajar en temas comunes que inciden directamente en sus actividades dentro de la comunidad. La coordinación de estas sesiones implicó la gestión de un equipo técnico que se encargó de los aspectos operativos, incluyendo la programación de la plataforma virtual y el seguimiento logístico de la asistencia.

A continuación, se presentan las fichas gráficas del evento para las tres sesiones finales:

Gráfico 2. Pieza gráfica Convocatoria Sesión 6 y 7



Fuente: elaboración propia – Beta Group Colombia 2024

Gráfico 3. Pieza gráfica Convocatoria Sesión 8



Fuente: elaboración propia – Beta Group Colombia 2024

2.2. Construcción de la Caja de Herramientas

La construcción de una **caja de herramientas** específica para las sesiones grupales fue uno de los elementos diferenciadores del proceso. Para garantizar la relevancia y aplicabilidad de los contenidos, se llevaron a cabo ocho sesiones que abarcaban temas fundamentales para el desarrollo de competencias colectivas y para el fortalecimiento de la Mesa del Agua. La estructura de cada sesión fue diseñada para asegurar que los participantes pudieran interactuar, debatir y reflexionar sobre sus roles y sobre el impacto de sus acciones en la comunidad.

La primera sesión de la caja de herramientas se centró en **Negociación y Mediación en el Contexto Comunitario,** esta se llevó a cabo de manera presencial. Durante esta sesión, se abordaron aspectos críticos sobre la importancia de la negociación en situaciones de conflicto y la mediación como herramienta para la resolución pacífica de disputas. El objetivo fue que los participantes comprendieran el rol que desempeñan en la promoción de la cohesión social y adquirieran herramientas prácticas para aplicar en sus contextos. Los resultados de esta sesión fueron muy positivos, ya que varios participantes manifestaron que, por primera vez, contaban con una estructura clara y métodos prácticos para abordar conflictos de manera constructiva. Las discusiones permitieron establecer ejemplos concretos de situaciones conflictivas en la comunidad y proponer soluciones basadas en las herramientas adquiridas.

La segunda sesión de la caja de herramientas se enfocó en **Comunicación Efectiva y Colaboración en la Mesa del Agua,** esta se llevó a cabo de manera presencial. Este tema fue abordado desde una perspectiva práctica y centrada en la realidad de los participantes, quienes, en muchos casos, han encontrado desafíos en la comunicación con diferentes grupos comunitarios y con entidades gubernamentales. La sesión permitió a los participantes comprender la importancia de la claridad en la comunicación, así como la necesidad de establecer canales efectivos de colaboración dentro de la Mesa del Agua. Entre los resultados obtenidos, se destacó un aumento en la conciencia sobre la importancia de la transparencia y la coherencia en los mensajes que se transmiten a la comunidad. Los participantes manifestaron que la sesión les ayudó a identificar estrategias para mejorar su comunicación interna y externa, lo cual es fundamental para fortalecer el trabajo colaborativo y la cohesión dentro del equipo.

La tercera sesión realizada de forma virtual abordó el tema de **Empatía y Escucha Activa**. Durante esta jornada, se exploró cómo estas habilidades pueden mejorar las relaciones entre los miembros de la comunidad y fortalecer la cohesión social en Buenaventura. Enfocándose en el desarrollo de una comunicación sensible y en la capacidad de ponerse en el lugar del otro, la sesión brindó herramientas para que los participantes aprendieran a escuchar no solo las palabras, sino también las emociones y las intenciones detrás de cada mensaje. Los resultados fueron altamente satisfactorios, pues los participantes expresaron que habían adquirido una comprensión más profunda de la empatía y la escucha activa como habilidades clave para un liderazgo efectivo. Además, varios asistentes comentaron que implementarían estas prácticas en sus interacciones diarias con miembros de sus comunidades y equipos de trabajo, lo que refleja un compromiso genuino hacia la creación de un ambiente de respeto y colaboración.

La cuarta sesión realizada de forma presencial abordó el tema de **Sostenibilidad**. Durante esta jornada, se motivó el desarrollo de los planes de sostenibilidad, que permitiera mejorar el saneamiento básico y la gestión del agua en Buenaventura. Adicionalmente, es importante que los líderes y representantes de las instituciones parte de la MASSBUEN fortalezcan las capacidades de planificación estratégica, en función de orientar acciones de su vida personal y también comunitaria, para la gestión de los recursos hídricos y mejora del saneamiento básico en el distrito de Buenaventura. Es de anotar, que un "plan de sostenibilidad es un conjunto de acciones y objetivos que las personas se comprometen a cumplir para reducir su impacto ambiental y promover un estilo de vida más sostenible. Cabe señalar, que la sostenibilidad es una tarea de todos, y se refiere a la capacidad de mantener y preservar el medio ambiente natural para garantizar la salud y bienestar de las generaciones presentes y futuras. La relevancia de este plan está relacionada con los roles y responsabilidad que tienen los integrantes de MASSBUEN con la población del distrito, las acciones de todos los actores son importante para el alcance de los objetivos colectivos, relacionados con el mejoramiento del saneamiento básico y acceso a los recursos hídricos de toda la población de manera sostenible.

La quinta sesión realizada de forma presencial abordó el tema de **Comunicación Efectiva (clara y efectiva en contexto de colaboración)**. Durante esta jornada, se resaltó que es importante que los integrantes de la MASSBUEN fortalezcan sus capacidades de comunicación clara y asertiva, entendiendo que la comunicación es un proceso por el cual se trasmite

información, ideas, pensamientos y sentimientos entre individuos, grupos u organizaciones. La comunicación es fundamental en todos los aspectos de la vida, personal y profesional. Mejorar las habilidades de comunicación, puede ayudar a establecer relaciones más efectivas y alcanzar objetivos. Sin embargo, estas habilidades se alcanzan con la práctica y dedicación.

En la sexta sesión realizada de forma presencial se trató el tema de **Resolución de conflictos.** Durante esta jornada, los participantes trabajaron en el fortalecimiento de sus habilidades para identificar y abordar conflictos de manera constructiva, utilizando herramientas prácticas y dinámicas ágiles. Se generaron espacios de confianza para compartir experiencias previas, lo que permitió reflexionar sobre las causas y consecuencias de los conflictos en el contexto de MASSBUEN. Como resultado, se promovió una mayor cohesión en el grupo, desarrollando una visión compartida sobre la importancia de manejar los conflictos de manera efectiva para fortalecer el liderazgo y la colaboración en la mesa.

En la séptima sesión realizada de forma presencial, se realizó la **primera simulación de la MASSBUEN.** Durante esta sesión, se llevó a cabo una simulación completa de una reunión de la mesa, en la que los participantes asumieron roles específicos y abordaron temas críticos relacionados con la planificación y asignación de recursos para proyectos comunitarios. Durante la actividad, se aplicaron habilidades desarrolladas en sesiones anteriores, como comunicación efectiva, resolución de conflictos y toma de decisiones colaborativas. La simulación permitió identificar fortalezas y áreas de mejora en el trabajo en equipo y en los procesos de negociación. Además, se generaron propuestas innovadoras para optimizar el funcionamiento de la mesa en futuras reuniones, promoviendo un enfoque más participativo y eficiente. Como resultado, los participantes fortalecieron su capacidad para coordinar acciones y alcanzar consensos, consolidando su rol como líderes resilientes en MASSBUEN.

En la octava sesión llevada a cabo de forma virtual, se realizó la **segunda simulación de la MASSBUEN** y se abordó el tema de **Planificación a futuro.** Durante esta jornada, los participantes trabajaron en los elementos clave de la planeación a futuro tales como proyección a largo plazo, identificación de recursos, objetivos sostenibles, entre otros; adicionalmente se llevaron a cabo dinámicas interactivas en herramientas virtuales tales como una ruleta aleatoria con preguntas estratégicas para apropiar conocimiento, la resolución de una problemática específica de Buenaventura en donde se analizaron y propusieron soluciones desde la visión integral de las técnicas

aprendidas durante todas las sesiones mentorías y posterior debate y finalmente otra actividad interactiva con preguntas de cierre para reforzar y reflexionar sobre todo el proceso ejecutado.

Un aspecto significativo en el desarrollo de estas sesiones fue la participación de **Gustavo Mestizo**, un profesional de Buenaventura con experiencia en la Mesa del Agua y un profundo conocimiento de las dinámicas comunitarias y sociales de la región. Gustavo aportó una perspectiva local que resultó invaluable para los participantes, quienes encontraron en él no solo a un facilitador, sino a un referente con una comprensión de los desafíos y oportunidades específicos de la comunidad. La participación de Gustavo fue fundamental para lograr que los temas de las sesiones resonaran de manera más profunda entre los participantes, quienes valoraron su experiencia y su capacidad para vincular los conceptos teóricos con la realidad de Buenaventura. Su rol en la facilitación de las sesiones no solo enriqueció el contenido de estas, sino que también aportó un elemento de relevancia cultural y contextual que potenció el aprendizaje de los participantes.

2.3. Resultados obtenidos

Se realizaron **6 sesiones de mentoría grupal** y **2 simulaciones**, abordando temas específicos para fortalecer el trabajo colaborativo en la mesa, lo que representa un cumplimiento del **100%** respecto a la meta proyectada. Participaron un promedio de **14 actores** por sesión, con un enfoque en actividades prácticas y dinámicas grupales.

El proceso de implementación de las sesiones grupales demostró ser una herramienta para el desarrollo de habilidades colectivas y para la creación de una red de apoyo mutuo entre los actores de la comunidad. Las sesiones permitieron que los participantes, además de aprender habilidades prácticas, reflexionaran sobre su papel en la Mesa del Agua y en sus comunidades, lo cual ha fortalecido su compromiso con los objetivos del programa de liderazgo resiliente.

Uno de los hallazgos más relevantes de estas sesiones grupales es que, al complementarse con las sesiones individuales, permitieron una **visión más integral y colaborativa del liderazgo**. Mientras que en las mentorías individuales cada mentee trabaja en sus competencias específicas, en las sesiones grupales y simulaciones se abordaban desafíos comunes y se construían soluciones colectivas. Esta combinación de enfoques fue clave

para que los participantes desarrollen una visión amplia y contextualizada de su rol, entendiendo que su liderazgo no solo se limita a su área de influencia directa, sino que también contribuye al bienestar y a la cohesión de toda la comunidad.

El éxito de las sesiones grupales y simulaciones reflejan el impacto positivo de una metodología estructurada y adaptada a las necesidades de los participantes, la incorporación de una caja de herramientas, la presencia de facilitadores con experiencia local, y el diseño de una logística que asegura la participación y el compromiso de los actores, fueron factores determinantes en la finalización exitosa del proceso. La sinergia entre las sesiones individuales, grupales y simulaciones permitió que los mentees no solo fortalezcan sus competencias personales, sino que también desarrollen habilidades colectivas que potencian su capacidad de liderazgo y su compromiso con el desarrollo sostenible de Buenaventura.

En conclusión, los resultados obtenidos reflejan un avance significativo en el fortalecimiento de competencias y habilidades clave para el liderazgo resiliente en contextos de alta vulnerabilidad, tales como:

- **Fortalecimiento de la cohesión:** las mentorías grupales promovieron un mejor entendimiento entre los actores, reduciendo tensiones internas y fomentando la colaboración.
- **Desarrollo de habilidades colectivas:** uso del árbol de problemas para identificar las principales causas y efectos de los desafíos en el sector de agua y saneamiento.
- **Introducción de la matriz del marco lógico** para estructurar proyectos comunitarios con claridad.
- **Innovación en soluciones:** se generaron propuestas grupales para abordar problemas específicos, como estrategias para mejorar la distribución de recursos y promover la participación comunitaria en proyectos de infraestructura.
- **Impacto observado:** incremento en la capacidad de negociación colectiva, reflejado en acuerdos más efectivos dentro de la Mesa. Mayor disposición para compartir responsabilidades y trabajar en objetivos comunes.

2.4. Certificaciones de asistencia y participación

Como parte del reconocimiento al compromiso y dedicación de los mentees que participaron en el programa de mentorías, se ha dispuesto la entrega de certificados de asistencia y participación. Este certificado acredita el involucramiento de cada actor en las sesiones de mentoría individuales y grupales, así como su contribución al fortalecimiento de sus habilidades en liderazgo resiliente y transformador.

El certificado refleja su participación continua y su progreso dentro del programa. Este documento no solo valida su participación, sino que también constituye un respaldo para su desarrollo profesional, reconociendo las competencias adquiridas en el marco del proyecto.

Este esfuerzo ratifica el compromiso del programa con la promoción del aprendizaje continuo y el fortalecimiento de capacidades, destacando el valor de cada actor en la construcción de una Mesa de Agua más cohesionada y efectiva.

Gráfico 4. Modelo de certificado de asistencia y participación



Fuente: elaboración propia – Beta Group Colombia 2024

Aprendizajes generales clave y retos identificados

Aprendizajes clave:

1. **Adaptabilidad de las mentorías**

- La personalización del contenido y enfoque de las mentorías individuales permitió que los mentees se sintieran más conectados con el proceso. Esto se reflejó en un mayor compromiso por parte de aquellos cuyas sesiones fueron ajustadas a sus roles y desafíos específicos en la Mesa de Agua.
- Las mentorías grupales ofrecieron un espacio seguro para compartir ideas y resolver problemas colaborativamente, fortaleciendo las relaciones entre los actores.

2. **Eficiencia en la resolución de conflictos**

- La aplicación de técnicas de negociación y mediación aprendidas durante las sesiones resultó efectiva para gestionar tensiones en la Mesa de Agua. Los actores reportaron una mejora en su capacidad para abordar desacuerdos de manera estructurada.

3. **Fortalecimiento de liderazgo resiliente**

- Se observó un desarrollo notable en la habilidad de los participantes para liderar bajo presión, tomar decisiones informadas y gestionar recursos limitados. Esto fue especialmente evidente en actores que asumieron roles proactivos en la implementación de acuerdos.

4. **Participación comunitaria**

- Las dinámicas grupales impulsaron propuestas innovadoras, como la incorporación de la comunidad en la priorización de proyectos de infraestructura, lo que aumentó el sentido de pertenencia y colaboración.

5. **Aplicación de metodologías innovadoras**

- El uso de metodologías ágiles, como los sprints y las dinámicas participativas, facilitó la aplicación práctica de los conceptos aprendidos. Estas metodologías se tradujeron en una mayor participación de los mentees en las sesiones grupales, mejorando su

compromiso y capacidad de acción. Las simulaciones, los ejercicios de resolución de conflictos y las actividades de planificación estratégica permitieron a los participantes poner en práctica sus aprendizajes en contextos reales y generar propuestas concretas para el funcionamiento de MASSBUEN.

6. **Impacto en la planificación y toma de decisiones**

- Las sesiones que abordaron temas de planificación a futuro y la toma de decisiones estratégicas resultaron ser clave para el crecimiento de los miembros de MASSBUEN. Los mentees adquirieron herramientas y enfoques para realizar una planificación más estructurada y efectiva, orientada a lograr los objetivos a largo plazo del grupo. Además, se evidenció una mayor capacidad para priorizar acciones y asignar recursos de manera eficiente, fortaleciendo la capacidad de respuesta ante desafíos emergentes.

7. **Desarrollo de una visión compartida y colaborativa**

- A lo largo del proceso de mentoría, se logró consolidar una visión compartida entre los miembros de la mesa MASSBUEN sobre la importancia de trabajar de manera colaborativa hacia objetivos comunes. Las sesiones grupales crearon un ambiente propicio para la reflexión colectiva, el intercambio de ideas y la cocreación de soluciones a problemas comunes. Esto promovió un sentido de pertenencia y compromiso con el proyecto, contribuyendo a una mayor cohesión en el grupo.

Retos identificados:

1. **Inasistencia de algunos actores**

- Una parte de los actores registrados presentó dificultades para asistir regularmente a las sesiones, lo que afectó la continuidad del aprendizaje. Esto se debió principalmente a limitaciones de tiempo y conflictos de agenda.

2. **Brechas en la comunicación**

- Aunque se fortalecieron las competencias individuales, la comunicación entre actores sigue siendo un desafío, especialmente

en situaciones de alta presión o desacuerdos sobre la distribución de recursos.

3. **Adopción progresiva de nuevas técnicas**

- Algunos actores mostraron una preferencia inicial por los métodos tradicionales en la gestión de proyectos. Sin embargo, a medida que avanzaron las mentorías, se observó un interés creciente por explorar y adaptar herramientas innovadoras como el marco lógico y el árbol de problemas. Este proceso de transición representa la dualidad de un desafío y una oportunidad para continuar fortaleciendo su confianza en el uso de estas metodologías.

4. **Logística y coordinación de mentorías grupales**

- La organización de las sesiones grupales presentó desafíos debido a la diversidad de horarios de los participantes. No obstante, con ajustes logísticos y una planificación flexible, se logró asegurar una participación representativa en la mayoría de las sesiones, lo que demuestra la disposición de los actores a colaborar activamente pese a las limitaciones.

Conclusiones generales

1. **Impacto positivo en competencias individuales y grupales:**

- Las mentorías individuales lograron fortalecer habilidades críticas como el liderazgo resiliente, la planificación estratégica y la negociación, lo que ha permitido a los actores desempeñar un papel más activo dentro de la Mesa de Agua.
- Las mentorías grupales fomentaron un mejor entendimiento mutuo, creando un entorno más colaborativo y cohesivo para la toma de decisiones.

2. **Mejoras tangibles en el trabajo de la Mesa de Agua:**

- Los actores aplicaron los conocimientos adquiridos en situaciones prácticas, como la priorización de proyectos y la mediación en conflictos locales. Esto se tradujo en acuerdos más efectivos y

sostenibles, beneficiando directamente a las comunidades involucradas.

3. **Necesidad de consolidar los aprendizajes:**

- Aunque se alcanzaron avances significativos, es esencial establecer un seguimiento continuo para consolidar los aprendizajes y garantizar su aplicación a largo plazo. Esto incluye mantener sesiones de refuerzo y ampliar la participación a nuevos actores.

4. **Importancia de la metodología personalizada:**

- La flexibilidad en la metodología fue clave para atender las necesidades específicas de los actores. Este enfoque personalizado debe considerarse como una práctica estándar en programas futuros.

5. **Recomendación para futuras fases del programa:**

A lo largo de las mentorías, los participantes identificaron áreas clave que podrían mejorarse en futuras fases del programa. Entre las sugerencias más comunes, los mentees destacaron la necesidad de mayor personalización en las mentorías individuales, la inclusión de más ejemplos prácticos y casos específicos de la región, y la implementación de espacios de seguimiento más frecuentes para evaluar el progreso individual y colectivo. También se mencionó la importancia de diversificar los temas abordados en las sesiones grupales, enfocándose en aspectos específicos como la gestión de proyectos y la sostenibilidad.

Con base en los resultados obtenidos, se recomienda implementar en futuras fases del programa lo siguiente:

- Capacitación avanzada en herramientas de gestión de proyectos.
- Sesiones especializadas para fortalecer la comunicación efectiva entre actores.
- Mayor involucramiento de la comunidad en las actividades de la Mesa de Agua.

6. **Satisfacción general con el programa:**

- Los participantes expresaron una alta satisfacción con el enfoque, la metodología y el impacto general del programa de mentorías. Los mentees destacaron especialmente la calidad del acompañamiento brindado por los mentores, quienes lograron generar un ambiente de confianza y apoyo durante todo el proceso. También se resaltó el valor de las actividades interactivas y las simulaciones, que permitieron poner en práctica los conocimientos adquiridos en situaciones reales.

III. Relación de Entregables y estado

Producto	Detalle	Estado
Planeación estratégica, plan de trabajo y cronograma	Dentro del primer pago se incluyó el plan de trabajo, cronograma, metodología y demás documentos.	Aprobado y pagado
Documento con los resultados de la actualización línea base Fase I Liderazgo Resiliente y diagnóstico de nuevos participantes al programa	Dentro del primer pago se incluyó un análisis de toda la primera fase del proyecto y de una triangulación de entrevistas realizadas. Esto con el fin de actualizar la línea base y el diagnóstico.	Aprobado y pagado
Elaboración de planes de desarrollo individual y grupal para programa integral de liderazgo resiliente	Actualmente se han desarrollado 24 caracterizaciones y planes de trabajo de 20 requeridos. Además, se ha realizado el plan grupal.	Aprobado y pagado
Documentos de análisis del componente de formación y entrenamiento - formación y autorreconocimiento	Se entrega el presente informe de ejecución de actividades, 58 informes de sesiones individuales y 3 informes grupales y	Se entrega con el presente documento lo siguiente:

Producto	Detalle	Estado
	simulaciones con sus respectivos soportes. Nota: con el informe de ejecución de actividades con cierre al 15 de noviembre de 2024, fueron entregados los primeros 119 informes de ejecución individual y los primeros 5 informes de sesiones grupales.	* (1) Informe de ejecución de actividades (en formato PDF). Anexos (en formato ZIP): a. (58) Informes de sesiones individuales. b. (3) Informes de sesiones grupales y simulaciones.
Informe evaluación de la implementación del programa	Corresponde al informe final del contrato.	En construcción