

“Empecé como líder cuando salí de la guerra”
Liderazgo comunitario y autoridad por reconocimiento en contextos de
conflicto *

“I began as a leader when I got out of the war.”
Communitarian leadership and authority by recognition in conflict contexts.

Juan David Zabala-Sandoval** y Andrés Felipe Ortiz Gordillo***

Resumen: A partir del estudio de tres casos de líderes comunitarios rurales participantes del programa de reintegración de la ARN y excombatientes de las FARC-EP, se propone un análisis sobre el liderazgo comunitario por reconocimiento. Este se entiende como forma particular de ejercer la autoridad, fundamentada en relaciones de reciprocidad que legitiman las capacidades prácticas de quien ocupa el lugar de mando, a la par que implica el respeto por la autonomía y racionalidad del subordinado, aportando al cultivo de su agencia y evitando su instrumentalización. Se concluye que los liderazgos comunitarios, son acciones transformacionales y de empoderamiento.

Palabras claves: Autoridad social, Liderazgo comunitario, Empoderamiento, Reconocimiento social, Proceso de reintegración.

Abstract: Based on the study of three cases of rural community leaders participating in the ARN's reintegration program and FARC-EP ex-combatants, we propose an analysis of communitarian leadership through recognition. This is understood as a particular way of exercising authority, based on reciprocal relationships that legitimize both the practical capacities of the person in charge and the respect for the autonomy and rationality of the subordinate, contributing to the cultivation of their agency and avoiding their instrumentalization. It is concluded that community leaderships are transformational and empowering actions.

Keywords: Social authority, Communitarian leadership, Empowerment, Social recognition, Reintegration process.

Recibido: 2 de mayo 2022 Aceptado: 23 julio 2022

* Artículo resultado de la investigación: “Tránsitos y trayectorias hacia la vida civil. Relatos y experiencias de excombatientes en torno a la reintegración” con código 18-552-INT, financiado por Universidad de Ibagué y con apoyo de la ARN (2019-2020). Las denominaciones empleadas en este texto y la forma en que aparecen presentados los datos no implican, de parte de la ARN, juicio alguno o comprometen la posición de la entidad y/o de quienes intervienen en ella. Los contenidos son responsabilidad de quienes realizaron la investigación.

** Colombiano. Candidato a Doctor en Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Magister en Educación, Psicólogo. Integrante del Núcleo de Vidas Cotidianas en Emergencia, de la Universidad de Chile. Investigador del grupo GESS, de la Universidad de Ibagué. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8999-4053>. Contacto: juand.zabalas@gmail.com

*** Colombiano. Investigador y educador popular, altercomunicador, Candidato a Doctor del PPGSA UFPA (PA, Brasil), magister en Estudios Sociales, investigador del Proyecto CEIS. Integrante del grupo de investigación Rastro Urbano de la Universidad de Ibagué y de la plataforma comunicativa ComoLaCigarraRadio.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4524-8128>. Contacto: andresfortizg@yahoo.es

Introducción

La realidad colombiana actual se encuentra atravesada por diferentes acuerdos y procesos superpuestos de desmovilización, reinserción, reintegración y reincorporación¹, cada uno con condicionamientos propios, lo que da origen a un crisol de experiencias de excombatientes del conflicto armado colombiano. De entre esta pluralidad de experiencias y perspectivas, en el presente documento haremos énfasis en aquellas que se afirman a partir de la lucha constante por la reivindicación de derechos e iniciativas sociales y comunitarias, dando continuidad al análisis sobre las formas de liderazgo y autoridad agenciadas por excombatientes como una manera de agenciar “la inconformidad, la indignidad, el dolor propio y el de otros”².

La evidencia aquí presentada orienta a pensar en un ejercicio de la autoridad tensionado entre un liderazgo amparado por la tradición y aquel de orden carismático, que tiende a contrastar con la estructura burocrática Estatal. Sin embargo, lo que nos interesa poner en relieve es la manera en que se entreteje el fundamento, la legitimidad y la acción de líderes y lideresas que tienen como condición particular ser excombatientes del conflicto armado interno colombiano, quienes se han reintegrado³ recientemente a la sociedad civil y que, por lo tanto, encuentran dificultades para afirmarse en la dimensión tradicional del liderazgo y en el ejercicio efectivo de la autoridad en sus comunidades de recepción.

En este caso, es relevante enmarcar la reintegración, en primera medida, como una de las etapas del DDR⁴, entendiéndolo que va más allá de la dejación de las armas y de la aceptación de un marco legal de conformidad y no repetición, antes bien, incluye el desarrollo de lazos recíprocos de confianza y aceptación con las comunidades de acogida⁵. En ese sentido, reintegrarse implica lograr la articulación a nivel cultural, legal, institucional, y práctico de los individuos y grupos con la sociedad circundante. En segunda instancia, la reintegración, en tanto proceso, implica una perspectiva centrada en la sociedad como un arreglo dinámico en el que constantemente se construyen vínculos, se disuelven agrupaciones y se negocian acuerdos que lindan entre la convivencia y el conflicto.

Teniendo en cuenta estos dos aspectos de la reintegración, y como veremos posteriormente, no es menor el peso que tienen las tradiciones y los vínculos de confianza sobre el desarrollo de las formas en que se ordena la sociedad. Partimos del hecho de que, las personas que se integran a la sociedad a partir de procesos de reintegración han de apropiarse y construir formas de convivencia y existencia con

¹ Viviam Andrea García y Juan David Zabala-Sandoval, «Un recorrido por el DDR y la ruta de reintegración en Colombia», *Revista Sul-Americana de Psicología*, vol. 8, n.º 2 (2021): 36. doi.org/10.29344/2318650X.2.2481

² Juan David Zabala-Sandoval, Sandra Carolina Patiño, Andrés Felipe Ortiz Gordillo y María de los Ángeles Bravo, «Identidad narrativa en personas en proceso de reintegración (PPR). Experiencias psicosociales en la transición hacia la paz profunda en Colombia», en *Experiencias psicosociales en la transición hacia la paz profunda en Colombia*, coord. por Angela María Estrada Mesa y Gina Arias-Rodríguez, (Bogotá: ASCOFAPSI y Universidad Católica de Colombia, 2020): 102, https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26135/4/EXPERIENCIA%20PSICOSOCIALES%20WEB13%20final_25-06-21.pdf

³ Para una discusión crítica al concepto de reintegración, ver el trabajo de Juan David Mesa, «Hacia una nueva mirada de la reintegración de desmovilizados en Colombia: conceptos, enfoques y posibilidades», *Revista CS*, vol. 23 (2017): 105-133. <https://doi.org/10.18046/recs.i23.2437>

⁴ Para el caso de Colombia, la reintegración se ha materializado en una ruta compuesta por 150 logros ordenados en ocho dimensiones (ciudadana, seguridad, personal, productiva, familiar, hábitat, salud y educativa) a través de la cual, las personas en proceso de reintegración (PPR) adquieren estatus civil y buscan alcanzar empleo sostenible e ingresos. Para ello, se articula un plan de trabajo acordado entre la PPR y un profesional reintegrador que brinda acompañamiento psicosocial para el desarrollo de competencias para la reintegración, la convivencia y reconciliación, como aporte a la superación de la vulnerabilidad.

⁵ Juan David Mesa, «Hacia una nueva mirada de la reintegración de desmovilizados en Colombia: conceptos, enfoques y posibilidades», 115.

la comunidad de acogida y en el marco de la sociedad general. Esto implica el desarrollo de formas de organización que contienen, no de manera exclusiva, formas de gestión de la autoridad, haciendo relevante evidenciar la experiencia de quienes han pasado o se encuentra pasando por procesos de reintegración hacia la vida civil y las particulares formas en que se ejerce la autoridad con sus comunidades de acogida, dando luz sobre, lo que creemos que es una figura actual de autoridad de cariz carismático, que hace pie en las tradiciones y que se legitima a través de su rendimiento, esto es, un liderazgo de fuerte raíz comunitaria y con orientación contrahegemónica.

Planteamos un debate sobre la necesidad de agenciar formas de autoridad que no impliquen la negación del otro como individuo capaz de discernir y razonar sobre su participación en la esfera pública. Así, a través del estudio de tres casos de líderes excombatientes de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (FARC-EP) del sur del departamento del Tolima (Colombia), se propone discutir algunos elementos relacionados con el ejercicio del liderazgo, con el propósito de identificar los mecanismos de gestión de las asimetrías de poder en espacios comunitarios.

De manera inicial, hemos de reconocer que tanto la autoridad como el liderazgo comunitario refieren a fenómenos ambiguos en la discusión y la acción política, toda vez que es posible identificar modalidades de liderazgo que no implican la autoridad e, incluso, modalidades de autoridad que no tienen como soporte relacional procesos de liderazgo. Para el caso del liderazgo comunitario, este se da a partir de una autoridad reconocida por la comunidad, sostenida por las habilidades y los desempeños de quien se sitúa como líder o lideresa, y que se expresa en la movilización de recursos y energías hacia la consecución de objetivos comunes, en contraposición a una autoridad que promueve las jerarquías que la posibilitan, y que se puede considerar como frágil y volátil a falta de liderazgo.

En este contexto, se proponen en este artículo tres momentos de la discusión: en el primero se hace un recorrido sobre la autoridad como objeto de estudio, atendiendo a tres dimensiones de análisis propuestas por Araujo⁶: los fundamentos, las razones para la obediencia y las formas de ejercicio. A través de estas tres dimensiones se identifican dos escenarios o modalidades antagónicas de agenciamiento de la autoridad: la del tutelaje, que contrasta con la del modelo basado en el reconocimiento a través de la práctica y la razón. Un segundo momento da cuenta del concepto de liderazgo y su articulación posible con la autoridad. En tercera instancia, a través del estudio de tres casos se explorarán algunas características del liderazgo comunitario tales como la resistencia a formas tradicionales de autoridad como fuente de legitimidad; la autoridad sustentada por la eficiencia del mando, y la promoción de la participación y el empoderamiento como recurso para el reconocimiento recíproco de las capacidades de los sujetos comunitarios, en contraposición al autoritarismo agenciado por las formas tradicionales de liderazgo.

Metodología

Esta es una investigación con enfoque cualitativo, que busca analizar las formas como se agencian los liderazgos comunitarios y su relación de tensión con la autoridad. En este propósito utilizamos como referente metodológico central el estudio de caso. Gracias al apoyo de la ARN, y a través de una convocatoria abierta, pudimos acceder al testimonio de cinco participantes, dos mujeres y tres hombres, todos culminados o cerca a estarlo; tres de ellos habitaban en el municipio de Ibagué (capital del departamento), los otros dos lo hacían en alguno de los municipios o veredas del departamento caracterizados por ser zona rural. Aunque esa primera muestra se dio por disponibilidad de los participantes, es menester aclarar que el llamado a participar se enmarcó de manera intencionada

⁶ Kathya Araujo, *¿Cómo estudiar la autoridad?* (Santiago: Editorial USACH, 2021): 113.

hacia PPR que destacaran por su adhesión a la ruta de reintegración y que tuvieran algún papel que los profesionales reintegradores consideraran relevante dentro de sus comunidades de acogida. De los cinco testimonios, se presentan tres casos de PPR que, en adición, ocupan el rol de líderes comunitarios⁷.

Para abordar la experiencia de las PPR, se elaboraron relatos de vida a partir de entrevistas semiestructuradas. Con estos se realizó un proceso de codificación para identificar ejes de análisis y categorías claves en la caracterización de los liderazgos comunitarios, retomando la estructura de codificación y análisis formulada por la Teoría fundamentada⁸. La codificación se realizó en dos niveles: el primero, codificación abierta, en el que se identificaron aspectos generales de la discusión (ejes y categorías posibles). En el segundo, codificación axial, se establecieron tres escenarios centrales a desarrollar en la discusión (ejes y categorías claves): las motivaciones y fundamentos del liderazgo; las formas en las que se agencia y realiza el ejercicio de autoridad, y la manera como el reconocimiento social incide en los procesos de autoridad y liderazgo comunitario.

Discusión

I. Repensar la autoridad: entre el tutelaje y el reconocimiento

De manera general, se suele entender la autoridad como “la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas [bajo] la probabilidad de que el mandato sea obedecido”⁹. Esto tiene, al menos dos implicaciones. Por una parte, la autoridad se da en el marco de una relación entre sujetos políticos, sin que medie entre ellos la coerción o la violencia. Lo que implica una relación en la que la obediencia de quien recibe el mandato no sea pasiva¹⁰, sino más bien producto de reconocimientos o negociaciones. Por otra parte, el escenario relacional indica que la asimetría es relevante, es decir, el papel de la jerarquía en la autoridad resulta de suma importancia sin ser, necesariamente, el elemento central que posibilita la obediencia. Así lo muestra Araujo¹¹ al exponer las variaciones, transiciones y movi­lidades de las jerarquías en las sociedades contemporáneas, caracterizadas por posiciones sociales que se perciben como frágiles y pasajeras.

La autoridad tiene también un carácter situacional, al ser una configuración que se da en un contexto material e histórico particular que se instala y negocia en el momento, llegando incluso a hacerse patente la necesidad de analizarlo a nivel del juego de poder que se da en la relación a nivel micro, como lo plantea O'Donnell¹². Al ser situacional, los actores implicados en las relaciones de autoridad pueden mudar en sus jerarquías (jerarquías oscilantes), proceso que requiere de un saber práctico para poder darse: hay que saber mandar y saber obedecer.

⁷ El departamento del Tolima en 2019, según la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN), contaba con unas 1.400 personas desmovilizadas, de las que 1.337 se habían acogido a la ruta de reintegración. Hasta ese año, se acumularon 528 culminados y 264 que continuaban en proceso.

⁸ Anselm Strauss y Juliet Corbin, *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (Medellín: Editorial Universitaria de Antioquia, 2002).

⁹ Max Weber, *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, 2ª reimp., trad. por José Medina Echavarría et al. (México: Fondo de Cultura Económica, 2002): 43.

¹⁰ Georg Simmel, *Sociología: estudios sobre las formas de socialización*, trad. por José Pérez Bances (México: Fondo de Cultura Económica, 2014): 206.

¹¹ Araujo, *¿Cómo estudiar la autoridad?*, 28.

¹² Guillermo O'Donnell, *¿Y a mí qué me importa? Notas sobre sociabilidad y política en Argentina y Brasil. Working paper #9* (Kellogg Institute, 1984). <https://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3504>

Saber mandar implica conocer o dar cuenta de al menos una forma de hacerse obedecer, la cual, para entenderse como autoridad, no puede estar sustentada en el uso de la fuerza como tampoco puede recurrir a la persuasión¹³. Aquí se marcan dos extremos: en el primero se cae en la coacción, por lo que se anula la autonomía y racionalidad del subordinado (tutelaje); en el segundo, se reconoce en el otro autonomía y racionalidad, pero a costa de diluir la jerarquía e instituir una relación entre pares¹⁴, proceso que denominamos como “reconocimiento”¹⁵. En este contexto de la autoridad entendida como ejercicio del mando en búsqueda de obediencia, como no se puede recurrir a la fuerza ni al argumento persuasivo se hace necesaria la búsqueda de otras formas que posibiliten la obediencia.

Para el caso del tutelaje, esta es una forma de ejercer la autoridad a través de una relación asimétrica en conjunto con la negación de la autonomía del subordinado y la afirmación de la responsabilidad por su situación desventajosa. La jerarquía del tutor no se logra tanto por sus características, méritos o por su calidad moral demostrada, sino que se forja señalando las incapacidades e insuficiencias del tutelado con respecto a un marco moral externo a la relación¹⁶. El tutelaje parece ser recurrente en la configuración histórica de Latinoamérica. Éste se ha apoyado en pilares institucionales sólidos como las fuerzas armadas y la iglesia, propios del orden republicano, por lo que refleja un orden verticalista que tiende a reproducirse y cimentarse en la negación del subordinado.

El tutelaje requiere de un despliegue técnico para lograr “hacerse obedecer”, de una serie de procedimientos para proteger la jerarquía y sostener los roles de mando. Como lo plantea Cueva¹⁷, no se trata de que la obediencia sea razonada, antes bien, se teme que el subordinado no vea razones para obedecer, de ahí que se opte por lograr una obediencia maquinal o instrumental que, si bien es reconocida como lejana al ideal de autoridad, se le asume como válida¹⁸.

A la modalidad del tutelaje se contraponen la del reconocimiento, que presenta otras formas de ejercer la autoridad que no implican la negación o la instrumentalización del otro, y cuyo objetivo no es la defensa y reproducción de las jerarquías. Aquí la relación de autoridad se da a través de un mando que no se agota en jerarquías sostenidas de manera externa a la relación, sino que encuentra soportes plurales, bien sea en las características de quien ejerce el mando o en la relación situacional misma, integrando en la discusión la importancia de entender la obediencia como resultado, entre otros factores, de un proceso racional donde la educación o formación de los sujetos implicados en la gestión de la autoridad cumple un papel central, ya que se le entiende como un escenario privilegiado para construir una sociedad que no se cimiente en jerarquías indiscutidas.

Ahora bien, en lo que refiere a la obediencia, ella se da en consecuencia al horizonte moral de la sociedad¹⁹. Si la ubicamos en relación con la modalidad de reconocimiento, la autoridad no aparece como algo impuesto, sino que se posiciona en su jerarquía a partir del reconocimiento de la superioridad de la figura que la ostenta, por lo que, a diferencia de lo que planteó Weber²⁰, la autoridad –y su consecuente obediencia– no se fundamenta en una “posición otorgada”; más bien se trata de algo que se gana y se construye. Esto porque, como señala Gadamer²¹, el ejercicio de la autoridad tiene que

¹³ Alexandre Kojève, *La noción de autoridad*, ed. por François Terré (Buenos Aires: Nueva visión, 2005): 29.

¹⁴ Alain Renaut, *La fin de l'autorité* (Paris: Éditions Flammarion, 2004): 35-45.

¹⁵ Hannah Arendt, *Entre el pasado y el futuro, ocho ejercicios sobre la reflexión política* (Ciudad de México: Partido de la Revolución Democrática, 2018): 119.

¹⁶ Guillermo Nugent, *El orden tutelar. Sobre las formas de autoridad en América Latina* (Buenos Aires: CLACSO, 2010): 113-114.

¹⁷ Marcos Cueva, «De la gran liberación al fin de la autoridad», *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 69, n.º 2 (2007): 243-275, <http://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v69n2/v69n2a2.pdf>

¹⁸ Kathya Araujo, *El miedo a los subordinados. Una teoría de la autoridad* (Santiago: LOM ediciones, 2016): 31-58.

¹⁹ Emile Durkheim, *La Educación Moral* (Madrid: Trotta, 2002): 130.

²⁰ Weber, *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, 708.

²¹ Hans-Georg Gadamer, *Verdad y Método. Fundamentos de una hermenéutica filosófica*, quinta edición, Traducido por Ana Agud Aparicio y Rafael de Agapito (Salamanca: Ediciones Sígueme, 1993).

ver menos con someterse obedientemente a una orden, y más con aceptarla a través de su racionalización.

Para Cueva²², el reconocimiento mutuo de la racionalidad es necesario para el ejercicio de una verdadera autoridad. Los pilares de su ejercicio estarían en el recurso a la comunicación entre las partes, en aras de lograr una “elaboración razonada” en la que el mandato sea obedecido a partir de la comprensión conjunta de su necesidad, en un contexto y situación dada. No se trata de persuadir o argumentar para demostrar la razón y obligatoriedad de la obediencia, sino de lograr un consentimiento basado en “la libertad de opción (la libertad interior) y –a partir de ésta– con el depósito de confianza (que tiene que ser mutuo)”²³. Se trata de buscar una forma de autoridad que se diferencie del tutelaje, en tanto respeta: “1) la idea de elegir entre distintas opciones, y 2) la idea de que esa elección no debe hacerse de manera arbitraria (al azar, o irreflexivamente), sino de acuerdo con las exigencias de la situación”²⁴.

Hoy la autoridad, sustentada en jerarquías móviles y transitorias, se afirma fundamentalmente a partir de la efectividad de la acción; sin embargo, su ejercicio no se reduce a hacerse obedecer de manera maquinal²⁵, sino que se logra través de la puesta en juego habilidades comunicacionales, motivacionales y de gestión que permiten movilizar la acción del otro a partir de prácticas transaccionales de comprensión, compensación y estímulo dirigidas por la capacidad de lectura de las necesidades de individuos y comunidades²⁶.

Y aumentar la probabilidad de aceptación del liderazgo a través del ejercicio de la autoridad tiene que ver, cada vez más, con la capacidad de hacer ver al otro que la acción conjunta va en dirección del desarrollo moral de la sociedad²⁷, y que está acorde con los intereses particulares y colectivos en términos del empoderamiento (aumento de la capacidad de agencia de la autoridad). Así, la eficiencia de la autoridad necesariamente implica el respeto de la autonomía y racionalidad del otro, además de su cultivo como requisito para la agencia. En últimas, se trata del ejercicio de una autoridad que se sostiene por el reconocimiento recíproco entre líder y subordinado.

Ahora bien, el mundo actual se sitúa en la tensión entre la consolidación de formas de autoridad que aseguren la “obediencia no razonada”, a través de la implementación de estrategias como el tutelaje, y formas de autoridad basadas en el respeto a la libertad, cuyo fundamento está en el reconocimiento reflexivo de las cualidades del otro conforme a las necesidades del momento histórico y los factores sociales que determinan el lugar de autoridad. En este último escenario, la “producción del subordinado” se da a partir de su reconocimiento como participante clave del devenir social, y esto sienta las bases para establecer lugares de autoridad basados en el reconocimiento social. Aquí el liderazgo se presenta como forma de autoridad clave en los procesos de interacción social comunitarios contemporáneos.

II. El liderazgo como forma de autoridad

El liderazgo se presenta aquí como categoría de análisis que busca dar cuenta de un fenómeno social común en la interacción entre sujetos y grupos, sobre todo en escenarios comunitarios, que es donde nos interesa situar el análisis. El liderazgo se podría plantear, entonces, como una estrategia que

²² Cueva, «De la gran liberación al fin de la autoridad», 253.

²³ Ibid., 256.

²⁴ Friedrich citado por Cueva, «De la gran liberación al fin de la autoridad», 256.

²⁵ Araujo, *¿Cómo estudiar la autoridad?*, 80. También ver Araujo, *El miedo a los subordinados. Una teoría de la autoridad*, 180-207.

²⁶ Edgar Fernández-Fonseca y Fernando Cardona-Sánchez, «Los pliegues del liderazgo social y comunitario», *Jangwa Pana*, vol. 16, n.º 2 (2017): 197-216, <http://dx.doi.org/10.21676/16574923.2133>

²⁷ Durkheim, *La Educación Moral*, 137.

busca incidir e influir sobre las decisiones de otros en el ámbito de la esfera pública, y se da, aunque no exclusivamente, con arreglo a fines. Es posible que se dé el liderazgo sin autoridad, inclusive como una forma de poder desnudo que se concentra en su efectividad²⁸, por lo que el ejercicio del liderazgo debe entenderse de manera polivalente y dúctil, siendo la autoridad uno de entre varios recursos posibles (la coacción, la violencia y la conciliación pueden ser otros recursos).

El liderazgo como tema de estudio ha adquirido una relevancia importante desde las últimas décadas del siglo XX. Una posible explicación de este auge puede deberse a los enfoques dados a los estudios sobre la autoridad, a partir de la segunda posguerra, donde los análisis se concentraron en el contexto del holocausto judío. Aquí los estudios sobre la autoridad se distanciaron de la dimensión de su legitimidad, centrándose en resaltar los atributos del jefe-personalidad autoritaria²⁹ y en los factores que llevan a que el subordinado se posicione en tal rol, incluso contra toda razón aparente, dando lugar a los paradigmas de la obediencia y la conformidad, cuestión que llevó a una desafortunada confusión entre autoritarismo y autoridad³⁰.

Otro enfoque enfatizó en factores individuales y psicológicos como elementos explicativos de fenómenos sociales complejos, afines a la perspectiva del individualismo metodológico que, desde inicios del siglo XX, cimentaría la psicología norteamericana. Ejemplo de ello está en la proliferación del paradigma experimental que propendió por entender las partes o unidades mínimas de la sociedad para explicar la totalidad, aludiendo a que la individualidad es producto del reducto biológico, esto es, de la existencia de un sistema nervioso. Esto llevó a ubicar el debate en el organismo y sus procesos bioquímicos y psicosociales, por lo que el estudio del liderazgo se decantaría en aquellas características propias, innatas o aprendidas que ostenta alguien para ser líder o no³¹.

Al tomar en cuenta ambos movimientos –el declive de la autoridad como objeto de estudio y su confusión con el autoritarismo–, junto con el énfasis en factores individuales, se hace comprensible la emergencia del liderazgo como tema relevante de estudio que buscó ocupar el vacío dejado por la autoridad entre las formas de gestión del poder. En ese sentido, el liderazgo puede verse como un rasgo o habilidad natural de los seres humanos, como una práctica transaccional entre líder y subordinado, o como un proceso transformacional y adaptativo de la realidad³². En adición, tenemos que el liderazgo parece estar necesariamente tensionado con la búsqueda de un objetivo, lo que resulta similar a lo dicho por Engels³³ con respecto a la necesidad de la autoridad para la organización social y como mecanismo de gestión efectiva del poder.

El liderazgo lo entendemos, entonces, como un mecanismo que posibilita impulsar la acción de otros. Esta perspectiva permite tomar distancia frente a líneas de análisis que se centran solamente en el ejercicio de la autoridad y el poder con base en el culto a la persona y en la participación limitada de los subordinados³⁴. Situándonos en esta perspectiva del impulso de la acción de otros, el liderazgo debe ser entendido como un fenómeno social de base interaccional que posibilita la orientación de la acción de

²⁸ Renaut, *La fin de l'autorité*, 52-64.

²⁹ Theodor Adorno, Else Frenkel-Brunswik, Daniel Levinson y Nevitt Sanford, «La Personalidad Autoritaria (Prefacio, Introducción y Conclusiones)», *Empiria. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, n.º12 (2006):155-200, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297124008008>

³⁰ Cueva, «De la gran liberación al fin de la autoridad», 255-261.

³¹ Fernández-Fonseca y Cardona-Sánchez, «Los pliegues del liderazgo social y comunitario», 197-216.

³² *Ibid.*, 199.

³³ Friedrich Engles, «De la autoridad». En *Sobre el Anarquismo*, Carl Marx y Friedrich Engels (Editorial Proyecto Espartaco, 1941): 69-72.

³⁴ Fernández-Fonseca y Cardona-Sánchez, «Los pliegues del liderazgo social y comunitario», 198-204.

otros a partir de la identificación, movilización y gestión de recursos, estrategias y formas cognitivas hacia un fin, generalmente común³⁵.

El liderazgo es ejercido por la figura del líder, aquel sujeto que “tiene la capacidad de movilizar o influir en el comportamiento de los demás miembros del grupo”³⁶. Es decir, el líder es alguien a quien se le atribuye la capacidad o habilidad para orientar la acción de otros hacia un fin, para lo cual puede recurrir a diversas fuentes de poder, que no se excluyen entre sí, por lo que el asunto de la autoridad es apenas una de las modalidades posibles de ejercicio de poder. Dentro de estas vías, está el recurso del reconocimiento del líder por parte del grupo (autoridad), ya sea a través del personalismo y la imposición de las decisiones (autoritarismo o tutelaje), o a través de la participación, la consulta y el diálogo que tiende a la horizontalidad frente a las dinámicas grupales³⁷.

El liderazgo en tanto acción se encuentra mediado por las características del líder. Estas características tienen que ver con las trayectorias vitales y posiciones sociales, así como la contextualización de la situación y la disposición de los subordinados, entre otros factores³⁸. El liderazgo es, entonces, un proceso social que se enmarca en las relaciones de poder sedimentadas de manera histórica, por lo que presenta variaciones con respecto a los actores implicados y a los soportes materiales y simbólicos que les asisten. Este proceso puede articular relaciones de subordinación, dominación o de cooperación, y la autoridad se presenta como factor de legitimidad para su agenciamiento social.

Aunque se reconocen diferentes modalidades de liderazgo (e.g. gerencial, social, comunitario, transformacional, contrahegemónico, etc.), estas variaciones se dan bien por la finalidad que se busca alcanzar, por la naturaleza del líder y los subordinados, o por las formas en que se da su ejercicio en relación con la autoridad y la legitimidad que la sostiene. En este análisis, que se sitúa en las realidades del contexto colombiano contemporáneo vinculadas al conflicto armado interno, nos enfocamos en el de orden comunitario que tiene como característica fundamental el agenciamiento de acciones de liderazgo “orientadas al empoderamiento colectivo bajo una racionalidad pragmática que se asume desde el territorio y la identidad”³⁹.

Para el caso colombiano, y atendiendo al contexto de profunda crisis social y política expresada en factores como el conflicto armado, el liderazgo adquiere algunas connotaciones diferenciales, sobre todo si se sitúa en el ámbito de los actores del conflicto y del liderazgo que ellos ejercen a nivel comunitario. Nos situamos aquí en la perspectiva del liderazgo “contrahegemónico”⁴⁰, en contraposición a los denominados liderazgos hegemónicos⁴¹, dominantes⁴² o institucionales. La contrahegemonía de estos liderazgos está dada en la vocación actual de los movimientos sociales y, por extensión, de sus líderes, por convertirse en contrapoder, esto es, el posicionamiento de nuevas

³⁵ Ibid., 199.

³⁶ Zalles citado por Fernández-Fonseca y Cardona-Sánchez, «Los pliegues del liderazgo social y comunitario», 199.

³⁷ Andrés Felipe Ortiz Gordillo, «¿Por qué son tan peligrosos los líderes sociales en Colombia? Situación actual del exterminio de los liderazgos contrahegemónicos y una etnografía», en *De conflictos, perdones y justicias. Iniciativas étnicas de paz en la Colombia transicional*, ed. por Pablo Gómez, Sarai Gómez-Cáceres y Fredy Reyes, (Bogotá: Ediciones Usta, 2020): 451, <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/24101>

³⁸ Fernández-Fonseca y Cardona-Sánchez, «Los pliegues del liderazgo social y comunitario», 200.

³⁹ Ibid., 197.

⁴⁰ Ortiz Gordillo, «¿Por qué son tan peligrosos los líderes sociales en Colombia? Situación actual del exterminio de los liderazgos contrahegemónicos y una etnografía», 448.

⁴¹ Antonio Gramsci, «El problema de la dirección política en la formación y el desarrollo de la nación y el Estado moderno en Italia», en *Antología* (México: Siglo XXI editores, 1981): 485-487.

⁴² Napoleón Saltos Galarza, «Movimientos sociales y poder contrahegemónico en América Latina», en la web de Poder Liderazgo Sur, acceso el 1 de mayo <https://poderliderazgosur.wordpress.com/movimientos-sociales-y-poder-contrahegemonico-en-america-latina/>

relaciones entre sujetos colectivos y las instancias que han ejercido tradicionalmente la autoridad estatal, económica, política y cultural de la nación, las cuales se consideran en crisis.

Estos liderazgos contrahegemónicos los situamos en el contexto general de los liderazgos comunitarios, al considerarlos una expresión de estos. Son comunitarios porque se presentan como representantes de grupos sociales diferenciados (campesinos, indígenas, afros, comunidad lgbtiq+, excombatientes, etc.), con una profunda raigambre territorial que es reivindicada como centro de la discusión público-política de comunidades específicas. Es decir, son liderazgos vinculados a procesos sociales de comunidades situadas en territorios con sujetos, realidades y problemáticas concretas, más allá de los “problemas nacionales” que reivindican los liderazgos tradicionales, por lo que su potencialidad está dada “en que surgen de las mismas comunidades, y contribuyen en la identificación de escenarios, estrategias, actores y recursos frente a los cuales actuar para transformar los contextos comunitarios, tanto en la escena institucional como por fuera de ella”⁴³.

Es en esta perspectiva del liderazgo comunitario que nos situamos para, a continuación, analizar los casos de tres líderes comunitarios ubicados en zonas rurales del departamento del Tolima, Colombia, quienes desde su práctica política tensionan y ponen en discusión las formas hegemónicas del liderazgo ejercidas en la región –las cuales se sustentan en la tradición y el carisma como soporte de su autoridad–. Es importante señalar que el ejercicio del liderazgo de estas personas atiende a un contexto histórico y vivencial particular: estuvieron vinculados a un grupo armado insurgente y participaron de manera directa en el conflicto armado interno colombiano.

III. Liderazgo comunitario y conflicto en el sur del Tolima

El departamento del Tolima ha tenido un papel relevante en la historia del conflicto armado colombiano, principalmente por haber sido el territorio donde surgieron y se consolidaron las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - ejército del pueblo, FARC-EP⁴⁴, siendo una de las regiones con mayor incidencia de violencia sociopolítica en el contexto de La Violencia bipartidista de mediados del siglo XX (1946- 1958). Según se reseña en informe del Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH):

Entre 1948 y 1957 se registraron 93.882 propiedades y 34.730 fincas abandonadas, 34.304 casas de habitación destruidas y quemadas. Solo en el municipio de Ataco se tuvo el registro de 1.993 familias desplazadas y en los municipios de Cunday y Villarrica fueron desterrados completamente sus habitantes. También se calcula en 35.224 el número de personas asesinadas en este mismo periodo⁴⁵.

Son múltiples las expresiones del conflicto que se sitúan en el departamento: ocupación militar de territorios civiles, masacres, asesinatos selectivos, desplazamientos forzados, reclutamiento de menores, violencia sexual, etc., ejecutadas por todos los actores del conflicto. Hasta inicios de la década de los 2000, el Tolima fue caracterizado por un profundo abandono estatal, hasta el punto de considerarse que los actores armados irregulares, fundamentalmente las FARC-EP a través del Comando Conjunto Central (CCC) y el Bloque Oriental (Frentes 21, 25 y Héroes de Marquetalia), y el Bloque Tolima de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), cumplieron funciones de control

⁴³ Ortiz Gordillo, «¿Por qué son tan peligrosos los líderes sociales en Colombia? Situación actual del exterminio de los liderazgos contrahegemónicos y una etnografía», 451.

⁴⁴ Alfredo Molano, *Fragmentos de la historia del conflicto armado (1920-2010)* (Espacio Crítico, 2015): 34, <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r33246.pdf>

⁴⁵ Centro Nacional de Memoria Histórica, *De los grupos precursores al Bloque Tolima (AUC)*, Informe No. 1 (Bogotá, 2017): 44-45.

territorial y social, ocuparon puestos de poder, administraron recursos e impartieron justicia según sus normativas en diferentes municipios del sur y el norte del departamento.

En este contexto marcado por el abandono estatal y la violencia, las comunidades quedaron fuera de la oferta de servicios como educación, salud, saneamiento básico y seguridad, lo cual propició la aparición de mecanismos de gestión de las necesidades de la población a través de figuras como los liderazgos sociales o comunitarios, agenciados a través de personas reconocidas públicamente por su trabajo desde y con la comunidad, en defensa de sus derechos sociales, culturales y ambientales.

Al tiempo, el contexto de violencia llevó a que estos liderazgos fueran vistos, en muchos casos, como contradictores del orden sociopolítico instituido sobre la base de la criminalidad y la corrupción, con lo cual se les estigmatiza. El impacto de esta estigmatización sobre los liderazgos contrahegemónicos⁴⁶ generó un ambiente en el que a los líderes sociales se les entiende como un peligro para el sostenimiento de las estructuras sociopolíticas tradicionales. Esto se evidencia en el aumento de las cifras de criminalidad (sobre todo de asesinatos) sobre la figura de los líderes sociales y comunitarios, sobre todo después de la firma del acuerdo de paz de La Habana⁴⁷. Según informe de Indepaz, en el periodo comprendido desde la firma del acuerdo (noviembre de 2016) y noviembre de 2021, tuvo lugar el asesinato de 1270 líderes sociales y 299 firmantes del acuerdo, más de 4 mil líderes de al menos 500 organizaciones a nivel nacional fueron amenazados, y entre enero de 2020 y noviembre de 2021 se registraron 179 masacres en Colombia⁴⁸.

Es importante analizar aquí el papel y las funciones que cumplen los liderazgos sociales comunitarios en territorios que, como el departamento del Tolima, han padecido históricamente los embates del conflicto social y armado. Para ello utilizaremos como referente el testimonio de tres líderes (dos mujeres y un hombre) del Tolima, con los cuales examinaremos tres escenarios claves en el proceso de agenciamiento de sus liderazgos: los móviles y fundamentos del liderazgo; el ejercicio de autoridad y la autoridad social fundamentada en el reconocimiento.

Los tres líderes participantes en el estudio, nombrados aquí como Anselmo, Leidy y Leda⁴⁹, son excombatientes de las FARC-EP. Todos fueron reclutados por la guerrilla siendo menores de edad. Han culminado la ruta de reintegración, programa de la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN) al que los excombatientes desertores de los grupos armados ilegales (GAIs) han de acogerse para (re)hacer una vida como civiles⁵⁰, comprometiéndose a aportar a la construcción de paz, la reparación y la no repetición de hechos victimizantes⁵¹.

Leidy se reconoce como lideresa comunitaria desde hace aproximadamente siete años. Su labor ha estado vinculada a la comunidad de una pequeña vereda de apenas un centenar de personas, ubicada en las montañas del sur del Tolima. La comunidad no cuenta con servicio de electricidad, no hay

⁴⁶ Ortiz Gordillo, «¿Por qué son tan peligrosos los líderes sociales en Colombia? Situación actual del exterminio de los liderazgos contrahegemónicos y una etnografía», 448-462.

⁴⁷ En noviembre de 2016 el Estado colombiano junto con la guerrilla de las FARC-EP firmaron el denominado ‘Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera’, también conocido como ‘Acuerdo de La Habana’, con el cual se buscó poner fin al conflicto armado más largo del mundo, de cerca de 60 años. Se puede consultar el documento completo del Acuerdo en <http://www.altocomisionadopalapaz.gov.co>.

⁴⁸ «Líderes sociales, defensores de DD.HH y firmantes de acuerdo asesinados en 2021», en la web de Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz [INDEPAZ], acceso el 01 de mayo de 2021, <http://www.indepaz.org.co/lideres-sociales-y-defensores-de-derechos-humanos-asesinados-en-2021/>

⁴⁹ Se acuerda con los entrevistados el uso de seudónimos y no ser específicos en los territorios de influencia de sus liderazgos, por motivos de seguridad.

⁵⁰ Para una revisión crítica acerca del concepto de re-integración, de las asunciones y contradicciones de las que parte, ver el trabajo de Jeremy McMullin, *Ex-Combatants and the Post-Conflict State. Challenges of reintegration* (Hampshire, Palgrave MacMillan, 2013).

⁵¹ García y Zabala-Sandoval, «Un recorrido por el DDR y la ruta de reintegración en Colombia», 40-47-.

alcantarillado y no tienen escuela para sus niños y niñas. Leda lleva cerca de seis años como lideresa de una vereda aledaña al municipio de Planadas, también al sur del Tolima, que es reconocido por producir uno de los mejores “cafés de origen” a nivel nacional e internacional. Por su parte, Anselmo no se define a sí mismo como un líder comunitario, pero en su testimonio se identifican aspectos que permiten clasificarlo como tal. Su interés en este campo es, sobre todo, pedagógico, y se dirige a las poblaciones infantiles y juveniles de las periferias urbanas donde ahora habita, que están expuestas “al consumo de drogas, ahí están operando los diferentes grupos armados al margen de la ley, [que buscan] vincular a esos muchachos de seis, siete, ocho, nueve años ya brindándoles droga, prostituyen a las niñas...”⁵²

Móviles y fundamentos del liderazgo

En los análisis sobre el liderazgo comunitario de personas que estuvieron vinculadas al conflicto armado se identifican dos momentos claves: el primero tiene que ver con las motivaciones o móviles del liderazgo y el contexto que lo posibilita. El segundo momento se sitúa en la aceptación de las acciones del líder por parte del grupo, que es, a su vez, la integración del líder a las dinámicas del grupo.

El primer momento del agenciamiento del liderazgo comunitario de personas vinculadas al conflicto armado inicia con su reintegración a la vida civil. Un motivo de su salida resulta ser la intención de trasladar la lucha por la justicia social a escenarios diferentes a los de la guerra. Para ello, algunos aprovecharon las acciones de la ruta de reintegración correspondientes al trabajo social, queriendo apoyar y contribuir en el desarrollo de sus comunidades de acogida:

Mire que ni yo misma sé de dónde me nació eso [de ser líder comunitaria]; una vez yo me dije: “bueno, yo tengo que bregar ayudar” a reparar el daño que se hizo, y empezó a nacer en mí eso de trabajar con la gente que estaba retornando, ayudar a construir sus casas. (...) Me siento bien ayudando a las demás personas, sabiendo lo que yo viví, el tiempo en la guerra, ya conociéndolo desde afuera me nació eso de trabajar por las comunidades más afectadas por el conflicto⁵³.

En el caso de Leidy, buscó apoyar el trabajo alrededor del mejoramiento de vías de transporte que aporten a la movilidad y al comercio de los productos de la región, participó en la construcción de la primera escuela de la vereda, en la exigencia del servicio de electricidad ante la alcaldía municipal y en la recepción de familias desplazadas por la violencia:

Aquí para poder obtener las cosas se tiene que luchar y luchar, desde abajo hasta que se logre. Lo del proyecto de la escuela no ha salido desde hace 3 años y ahorita volví otra vez a la alcaldía –porque yo en eso si soy intensa– y les digo: “Bueno, dejen de mamarme gallo⁵⁴ porque a mí eso sí no me gusta, dígame si sí o no, si es blanco o negro, pero dígame la verdad”⁵⁵.

Para Anselmo, la motivación estuvo en la situación precaria en la que viven los niños, niñas y jóvenes de su barrio, ubicado Ibagué, una ciudad capital de Colombia. Para contribuir en la resolución de esta problemática, se convirtió en promotor reintegrador de la ARN, y allí implementa proyectos como el de “refuerzo educativo para la paz”, que consistía en generar espacios pedagógicos para que

⁵² Anselmo, en entrevista con los autores, agosto de 2018.

⁵³ Leidy, en entrevista con los autores, julio de 2018.

⁵⁴ *Mamar gallo* es una expresión coloquial empleada en Colombia, que refiere a burlarse de algo o alguien o no tomarle en serio.

⁵⁵ Leidy, en entrevista con los autores, julio de 2018.

esta población tuviera acompañamientos extraescolares, así como los tienen “los niños ricos” a quienes sus padres “pagan para brindarles las capacidades a sus hijos, que se preparan más, porque los refuerzan en matemáticas, en inglés, en francés, en ese tipo de cosas⁵⁶”.

Por su parte, el liderazgo de Leda se ubica en la necesidad de apoyar a los campesinos cafeteros para mejorar la producción y comercialización de sus productos, aunque su proceso como lideresa comunitaria inició con una problemática que le afectaba directamente a ella y otras familias de la región:

Mi trabajo comunitario comenzó desde la escuela, en la escuelita donde estudian mis hijos. Ahí soy presidenta del comité de apoyo de la escuela, trato de buscar recursos, hago lo mejor posible para lo que le hace falta. Toco aquí, toco allá, hago actividades para lo que los niños necesitan. (...) Como presidenta de ese comité me toca siempre mirar qué es lo que voy a hacer, dónde voy a ir [porque] no accedemos a ninguna ayuda por medio de la alcaldía o de la gobernación⁵⁷.

Un aspecto importante en el posicionamiento como líderes comunitarios tiene que ver con el “encubrimiento de la identidad”, tal como apuntan diferentes trabajos⁵⁸, esto es, que los excombatientes que pasan por el proceso de reintegración suelen ocultar su identidad, primero por motivos de seguridad⁵⁹ y, segundo, para evitar ser estigmatizados por las comunidades de recepción⁶⁰: “[Yo soy] lo que soy ahora, no el alias que fui allá, sino mi nombre, mi persona, lo que soy ahorita. Siento un gran apoyo porque me tienen en cuenta [en la comunidad] para muchas cosas buenas”, dice Leda⁶¹.

Ahora el escenario ha cambiado, pero en el momento inicial del proceso de salida del grupo armado, al descubrirse como excombatiente, Leda sintió que se dificultó su integración y reconocimiento social y político. De ahí que ella resalte como estrategia de vinculación, de reconocimiento y de liderazgo la importancia de obrar de acuerdo con las necesidades de su comunidad sin que la gente sepa de su condición de excombatiente. Se trata de realizar acciones de beneficio común “no para que me miraran sino para que vieran ese interés que yo tengo en reformar mi vida, como persona”⁶².

Leidy, quien sigue un camino similar al de Leda al afirmarse como líder a partir de sus acciones recientes, ha optado por ocultar su pasado en la guerra. Se identifica aquí un temor a perder la legitimidad lograda a partir del trabajo realizado en la comunidad, y la necesidad de reivindicar el liderazgo desde “mi gestión actual y la capacidad de luchar por las necesidades del grupo”⁶³. De allí que haya centrado su acción en movilizar y coordinar esfuerzos propios y de otros para la mejorar la infraestructura de la vereda, haciendo frente a la inoperancia del gobierno municipal.

Para el caso de Anselmo, aunque el encubrimiento de su identidad de combatiente es importante, igual reivindica su paso por el grupo armado ya que considera que allí se resocializó, ya que en su infancia fue un niño habitante de calle:

⁵⁶ Anselmo, en entrevista con los autores, agosto de 2018.

⁵⁷ Leda, en entrevista con los autores, julio de 2018.

⁵⁸ Enzo Nussio, «How ex-combatants talk about personal security. Narratives of former paramilitaries in Colombia», *Conflict, Security & Development*, vol. 11, n.º 5 (2011): 579-606, DOI:10.1080/14678802.2011.641725

⁵⁹ Enzo Nussio, «Introducción al desarme, desmovilización y reintegración (DDR)», en *La vida después de la desmovilización: percepciones, emociones y estrategias de exparamilitares en Colombia* (Bogotá: Ediciones Uniandes, 2012): 5-28, <http://www.jstor.org/stable/10.7440/j.ctt18pkf8m.6>

⁶⁰ Andrés Felipe Ortiz Gordillo, Juan David Zabala-Sandoval y Sandra Carolina Patiño, «“Lo que quedó de la guerra” Narrativas de reinserción / reintegración de excombatientes como experiencia de sí (caso Movimiento 19 de abril, M-19)», en *Revista Izquierdas*, vol. 50 (2021): 1-25. <http://www.izquierdas.cl/images/pdf/2021/n50/art03.pdf>

⁶¹ Leda, en entrevista con los autores, julio de 2018.

⁶² *Ibid.*

⁶³ Leidy, en entrevista con los autores, julio de 2018.

... yo no me arrepiento de haber ingresado a las FARC, lo contrario, yo creo que a las FARC le debí mucho, le debo mi formación como persona, pues porque si no hubiera sido así, no estuviera seguramente aquí como soy. [...] Yo creo que allá me resocialicé de una forma que yo creo que en ninguna institución se puede lograr, así tan rápido no⁶⁴.

Un segundo momento de agenciamiento del liderazgo comunitario lo marca la aceptación y la obtención del respaldo del grupo (en este caso, la comunidad de recepción). Para Leda, esto se da con las respuestas sociales y emocionales asociadas con su desempeño e iniciativa, más allá de su pasado como excombatiente: “Tengo el cariño de mi comunidad, ellos me apoyan. [...] Con mi trabajo, no porque yo lo diga sino por lo que he hecho, me he ganado eso, que ya no se me juzgue por lo que fui sino por lo que realmente soy ahora”⁶⁵.

Aquí la autoridad implica el consentimiento, habilidades y motivaciones de quienes están en la relación, tal como lo plantea Araujo⁶⁶, por lo que la fundamentación de estos liderazgos viene de su ejercicio desde abajo, en la relación directa que se sostiene con la comunidad, la cual genera relaciones de tipo emocional y consuetudinario⁶⁷. Hay que tener en cuenta que los liderazgos de Anselmo, Leidy y Leda se ubica en gestiones concretas que logran movilizar recursos y articular estrategias que apuntan a la satisfacción de necesidades colectivas, reivindicando a la vez dignidad y respeto tanto individual como colectivo.

Por otro lado, la aceptación también está dada en la capacidad de autocrítica y de reflexividad que tiene el líder. Esto significa entender que la acción colectiva y todo aquello que la rodea es un asunto de permanente reflexión, que requiere de mentalidades y relaciones abiertas al otro. Leda lo expresa de la siguiente manera:

Yo pienso que un buen líder no es el que de pronto piensa que se las sabe todas, no; un buen líder es aquel que se autocrítica, que mira primero las dificultades de sí mismo que las de los demás; un buen líder es el que acepta cuando se equivoca y el que reconoce que todavía le hace falta⁶⁸.

El ejercicio de autoridad: coordinación, gestión y empoderamiento

Se evidencia, en los casos de Anselmo, Leda y Leidy, que el líder comunitario orienta su conducta y la del grupo hacia el logro de objetivos comunes, por lo cual es necesario tener habilidades comunicacionales, motivacionales y de dirección; no basta con ser una figura reconocida dentro del grupo, ni con ser un elegido o delegado por la organización: es necesario demostrar la capacidad de liderazgo a partir del direccionamiento efectivo y sensible de las acciones del grupo y la consecución colectiva de los objetivos acordados:

Para pedir una ayuda, ya sea en la alcaldía o en la gobernación o en una ONG, como persona individual no nos prestan esa atención que de pronto necesitamos; en cambio, si es una ayuda colectiva, es como más factible. Eso nos impulsó a que teníamos que comenzar a trabajar en equipo⁶⁹.

⁶⁴ Anselmo, en entrevista con los autores, agosto de 2018.

⁶⁵ Leda, en entrevista con los autores, julio de 2018.

⁶⁶ Araujo, *¿Cómo estudiar la autoridad?*, 80.

⁶⁷ Fernández-Fonseca y Cardona-Sánchez, «Los pliegues del liderazgo social y comunitario», 201.

⁶⁸ Leda, en entrevista con los autores, julio de 2018.

⁶⁹ Ibid.

El de Anselmo, Leda y Leidy es un liderazgo transformacional⁷⁰ y contrahegemónico⁷¹, porque no busca reproducir el orden instituido sino cambiarlo. Al contrario, son impugnadores de las formas tradicionales de administración de lo público. Por ejemplo, Leda cuenta cómo ya no se trata solamente de fortalecer los procesos productivos de la comunidad en torno al cultivo del café, sino de discutir el tipo de proceso que quieren implementar y los impactos que esto tiene para ellos: “Queremos sacar café orgánico y no solamente café, ese es nuestro enfoque, sacar un café de buena calidad, orgánico, donde no tengamos que utilizar los abonos químicos”⁷². Con Anselmo se presenta una situación similar; sus acciones como líder se enfocan no sólo en la búsqueda de soluciones a los problemas de su comunidad, sino también en la crítica a las estructuras sociales que posibilitan la existencia de estos problemas:

... vivir bien es diferente a que tengamos todo en igualdad, pero sí ser equitativos, equitativos en tanto que la persona pueda comer bien, vivir bien, pueda tener las mismas condiciones que los demás, que un rico, por ejemplo, un derecho a la salud, a la educación. Que el pobre también tenga esas mismas oportunidades⁷³.

Esto también nos indica que “el interés”, tanto individual como colectivo, es un elemento clave en el ejercicio de la autoridad de los liderazgos comunitarios. Es en el ejercicio de “interesar al otro”, de hacerlo partícipe del proceso y de los logros, donde se consolidan estos liderazgos.

No obstante, el empoderamiento comunitario no niega la posibilidad de que intereses individuales se mezclen con los del grupo. Anselmo señala, por ejemplo, que su liderazgo no riñe con la necesidad de “salir adelante, que mis hijos estén bien, que conseguir las cosas de uno, pues uno viene, como dice el dicho: «pela'o como el culito del niño Dios»⁷⁴”. Para el caso de los intereses de nuestras líderes, ellos devienen, en buena parte, de su militancia en la guerrilla. Por ejemplo, Leda forjó su preocupación por los derechos de género al haber oficiado como asistente en intervenciones quirúrgicas a mujeres en embarazo y trabajo de parto en las FARC-EP. Ve en esta realidad problemas estructurales que hacen que muchas mujeres no tengan oportunidades distintas a las de la guerra:

... algo que yo quisiera a futuro, que se me diera la oportunidad, es ayudar a esas mujeres que no tuvieron la misma oportunidad que yo tengo ahora de tener a sus hijos, que perdieron sus hijos allá, o que perdieron su compañero por la guerra, es como que ellas se sientan que no están abandonadas, que no están solas...⁷⁵

Leda reconoce que este trabajo en la guerrilla marcó su decisión de salir del grupo armado, así como el hecho de haber sido apartada de su hija mayor, porque se dio cuenta de la necesidad de que las mujeres “sean tratadas no como algo sino como alguien, que sientan que tienen una oportunidad acá afuera”⁷⁶. Y por esto Leda trabajaba con colectivos de mujeres, con la junta de vecinos y con una

⁷⁰ María Laura Lupano y Alejandro Castro, «Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación», *Revista Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, vol. 6, n.º1, (2013): 113, <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

⁷¹ Ortiz Gordillo, «¿Por qué son tan peligrosos los líderes sociales en Colombia? Situación actual del exterminio de los liderazgos contrahegemónicos y una etnografía», 439-441.

⁷² Leda, en entrevista con los autores, julio de 2018.

⁷³ Anselmo, en entrevista con los autores, agosto de 2018.

⁷⁴ Anselmo, en entrevista con los autores, agosto de 2018.

⁷⁵ Leda, en entrevista con los autores, julio de 2018.

⁷⁶ Ibid.

asociación que ella misma fundó, en aras de aportar formación política y en derechos reproductivos de las mujeres, para empoderarlas.

Leidy, por su parte, es referente de su comunidad; ella gestiona la comunicación con la alcaldía y otras instituciones municipales, de tal manera que es una figura visible ante el aparato estatal. Su ejercicio no se centra tanto en las formas de hacerse obedecer, sino más bien en las maneras de ayudar a resolver disputas y conflictos al interior del grupo y hacia afuera, participando en la coordinación de los esfuerzos para obtener ayudas multilaterales que les permita mejorar las condiciones de producción campesina y familiares, es decir, es una figura conciliadora, coordinadora y gestora.

Al tiempo, Leidy se resiste a ser entendida desde una lógica burocrática racional, pese a tener contacto constante con entidades estatales. Ella afirma que no toma decisiones por el grupo, ya que en este todo se consulta, lo que permite afirmar que esta lideresa debe su autoridad a la dinámica interna del grupo sustentada en la participación de sus integrantes, y en el posicionamiento de los liderazgos como producto de la coordinación, la conciliación y la gestión. En este sentido, Leidy considera no ser una “representante política” de la vereda y de su comunidad; más bien se ocupa de luchar por el cumplimiento de los derechos y trabajar por los objetivos comunitarios, es decir, se define como lideresa comunitaria.

Otro factor importante en el ejercicio de autoridad es el empoderamiento comunitario, orientado hacia la resolución de problemáticas sentidas por el grupo y a la satisfacción de necesidades de la comunidad:

...me he ganado como ese cariño de mi comunidad, ellos me apoyan, yo he hecho parte muchas veces de la junta de acción comunal, hago parte de una asociación que empecé yo, hago parte de la escuela, entonces siento como ese respaldo ahora de que la gente ve qué persona soy⁷⁷.

Aquí hablamos de empoderamiento comunitario en la perspectiva de la acción colectiva, donde se sugiere un incremento de poder a través del acceso al uso y control de los recursos materiales y simbólicos para participar en el cambio social, donde el empoderamiento comunitario: “tiene un carácter holístico o multidimensional que implica la superación de desigualdades o déficits a partir de un proceso de transformación y de superación de la opresión”⁷⁸.

De este modo, trabajar por el empoderamiento comunitario implica reconocer la capacidad de agencia del otro, en contextos donde se enfrentan problemáticas comunes cuya solución requiere de la acción colectiva. Se produce así una autoridad basada en el reconocimiento recíproco, a partir de la capacidad de hacer ver al otro que la acción conjunta no solo resuelve problemas, sino que contribuye en el desarrollo moral de la sociedad⁷⁹, y es acorde con los intereses particulares y colectivos en términos del empoderamiento tanto del líder como del grupo (aumento de su capacidad de agencia). Así, la eficiencia del mando necesariamente implica el respeto de la autonomía y racionalidad del otro, además de su cultivo como requisito para la agencia.

⁷⁷ Leda, en entrevista con los autores, julio de 2018.

⁷⁸ Maton citado por Pere Soler, Anna Planas, Anna Ciraso-Calí y Arantxa Ribot-Horas, «Empoderamiento en la comunidad. El diseño de un sistema abierto de indicadores a partir de procesos de Evaluación Participativa», *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, vol. 24, (2014): 53, <https://www.redalyc.org/pdf/1350/135043652004.pdf>

⁷⁹ Durkheim, *La Educación Moral*, 137.

El retorno de la autoridad comunitaria: entre la racionalidad instrumental tradicional y la acción colectiva sentipensante

Hasta aquí, el líder comunitario aparece como una figura que representa la voz del grupo, por lo que su fundamento resulta de la coincidencia entre los intereses comunes y el sentido de pertenencia a una identidad compartida. Lo interesante es que su autoridad se fundamenta en el reconocimiento que le otorgan los miembros del grupo tanto por su carisma, como por ser un ejemplo dentro del horizonte moral del grupo, por tener sabiduría, por demostrar un alto compromiso y por tener un buen desempeño en el quehacer comunitario:

Lo que permanece siempre es mi liderazgo, porque yo soy una persona que siempre fui muy sobresaliente (...) en ese sentido de que, si se necesitaba algún voluntario para aprender enfermería, para aprender cualquier curso que se diera allá, yo estaba ahí ¿sí? O sea, no he perdido esa esencia de que yo me quiero superar día a día⁸⁰.

El reconocimiento se expresa en términos de la confianza depositada por los otros en el líder, que con su actuar “da garantía y estimula a los demás a emularlo, evita los pretextos e invita a refrendar las acciones de manera colaborativa”⁸¹. De este modo se reconoce que la autoridad del líder comunitario no se basa en la obediencia maquinal de sus subordinados, sino en la construcción de confianzas mutuas con su comunidad a través del trabajo orgánico, comprometido y solidario⁸², lo que trae beneficios tanto para la comunidad como para el mismo líder, tal como se puede inferir de las proyecciones que Anselmo hace de su liderazgo: “... en mi barrio quisiera realizar capacitaciones y crear empresa con las madres cabeza de familia, con esas que no tienen un empleo, con las que se quedan en la casa; buscar máquinas de coser y que aprendamos a trabajar este tipo de cosas...”⁸³

Este ejercicio de autoridad por legitimidad ya había sido planteado por Weber⁸⁴, con la característica de estar basado en la tradición. Aquí, el líder se apega a los valores y a las costumbres del colectivo, a la vez que aparece como alguien ejemplar que despierta la afectividad comunitaria en el ejercicio de su acción colectiva, emulando la racionalidad guiada por afectos. En consonancia, nuestras lideresas nos muestran un tipo de liderazgo que no es soportado exclusivamente por la racionalidad abocada a la búsqueda de resultados. Antes bien, es un liderazgo comunitario que, además de ser efectivo en cuanto a la interpretación de las realidades problemáticas de la comunidad y la proposición de alternativas de solución (liderazgo racional con arreglo a fines), es movido por profundos sentimientos de solidaridad y compromiso producto de la inscripción vital del líder en las dinámicas sociales del grupo:

... lo digo por el caso mío, yo muchas veces tengo que irme a trabajar para ganarme un jornal, salir a reuniones a representar a la junta, llegar de trabajar y ponerme arreglar la casa tipo 10 de la noche, y hacer de comer... Todas las mujeres tenemos la misma necesidad, entonces es un asunto de ayudarlas y ayudarnos entre todas⁸⁵.

⁸⁰ Leda, en entrevista con los autores, julio de 2018.

⁸¹ Carlos Barber y Carlos Clúa de la Torre, *Liderazgo Inspiracional* (México: McGraw Hill, 2014): 8.

⁸² Lupano y Castro, «Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación», 112.

⁸³ Anselmo, en entrevista con los autores, agosto de 2018.

⁸⁴ Weber, *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, 170-217.

⁸⁵ Leidy, en entrevista con los autores, julio de 2018.

Tenemos que los liderazgos tradicionales suelen ser una fuente frágil de autoridad⁸⁶, siendo quizá una de las razones por las que los líderes carismáticos buscan afirmarse desde la racionalidad y la tradición, es decir, desde algún tipo de institucionalidad. En nuestros casos, el liderazgo opera distante de la legitimidad tradicional e institucional y apela al carisma, que se operativiza al jugar un papel decisivo en la movilización de las emociones como recurso para hacerse seguir.

Ahora bien, el liderazgo comunitario no se desliga completamente de la autoridad social sostenida como forma mediación instrumental entre los intereses de la comunidad y los poderes instituidos⁸⁷. Pero sí hay distanciamientos entre este tipo de liderazgos y aquellos ejercidos por la autoridad social tradicional, ya que su vocación apunta a la contradicción de las estructuras sociales que posibilitan la exclusión de sectores vulnerables de la sociedad. Frente a esta vocación de transformación, muchas veces de manera autónoma y autogestionaria, la dimensión sentipensante de la acción colectiva adquiere relevancia ya que posibilita al líder adquirir reconocimiento al interior del grupo.

Para el caso de Leidy y Leda, el reconocimiento no se basa en la tradición, dado que ellas no cuentan con tradición alguna en estas comunidades por cuanto llegaron a ellas luego de su proceso de reintegración a la vida civil, como tampoco cuentan con aval de ninguna institución estatal. Su liderazgo se consolida en el trabajo y compromiso con las acciones colectivas que las comunidades han proyectado y en la ejemplaridad en el desarrollo de estas acciones:

... esto no tenía líderes, la vereda no tenía presidente, esto estaba totalmente como desaparecido. ¿Entonces qué hice yo? Les dije: “reunamos la gente, miremos a ver, sacamos un presidente”, y la gente me dio ese cargo a mí”. (...) Empezamos a ejecutar proyectos, a mirar qué había en la alcaldía para la vereda, a ver qué se podía hacer con la escuela que estaba destruida. (...) Y les dijimos: “montemos el proyecto de electrificación”. (...) Entonces se recoge los fondos para las salidas, se briega ejecutar el proyecto y después hacerle seguimiento⁸⁸.

Por supuesto, el escenario del liderazgo comunitario no está libre de tensiones y contradicciones. Este liderazgo también se moviliza de forma estratégica, según las acciones y tipos de gestión que requiera la comunidad. En este sentido, el cumplimiento de los objetivos frente a las urgencias que les impone el contexto lleva, por ejemplo, a que se integren a redes clientelares y se realicen negociaciones subrepticias, reproduciendo de esta forma esquemas propios del liderazgo tradicional, considerándose importante no solo el reconocimiento hacia el interior del grupo, sino también hacia afuera, hacia “las palancas” con las cuales gestionar acciones para la comunidad. Así lo expresa Leidy: “los proyectos no van a salir solos ni de la noche a la mañana, toca que tener amigos, toca que tener palanca pa’ poder que eso resulte”⁸⁹. En esa misma línea se encuentra Anselmo, para quien no existen contradicciones entre el liderazgo comunitario y el trabajo como contratista del Estado (en la ARN como promotor de reintegración), más bien, lo ve como una oportunidad para acceder a recursos que posibiliten logros comunitarios: “yo digo que una entidad con recursos que uno los pueda implementar para llevar proyectos, yo creo que uno haría maravillas realmente, pero con entidades que realmente quieran trabajar por la comunidad”⁹⁰.

⁸⁶ Ibid., 180-193.

⁸⁷ Tocqueville citado por Robert Nisbet, *La formación del pensamiento sociológico I*, segunda ed. en castellano (Buenos Aires: Amorrortu Editores, 2009): 168-182.

⁸⁸ Leidy, en entrevista con los autores, julio de 2018.

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Anselmo, en entrevista con los autores, agosto de 2018.

En el escenario de las tensiones y contradicciones, es importante señalar que en los casos de estudio el sostenimiento del liderazgo obliga a dar constantes pruebas de la eficiencia del mando y de la gestión dirigida a fines. En este sentido se debe reconocer la necesidad permanente que tiene el líder de apuntalar su jerarquía, ya que las dinámicas sociales son fluctuantes, inestables y estratégicas, sobre todo si se trata de contextos mediados por el conflicto. Asistimos a un ejercicio de autoridad sustentado en jerarquías móviles y transitorias, centrada en la figura del líder, que procura lograr adhesiones a partir de poner en juego habilidades comunicacionales, motivacionales y de gestión para movilizar la acción del otro a partir de prácticas transaccionales de compensación y estímulo, dirigidas por su capacidad de lectura de las necesidades de la comunidad⁹¹.

Esto puede llevar a que se produzcan liderazgos basados en autoridades percibidas como frágiles y de fundamento volátil. Aquí cuestiones individuales/personales tales como “la historia” o “el pasado” de la persona adquieren relevancia pública e inciden en el reconocimiento de los liderazgos, su posicionamiento y su permanencia. Para los casos de estudio presentados, por ejemplo, existe un temor de que se conozca su pasado como combatientes, cuestión que las lleva a guardar silencio sobre esa etapa de su vida porque consideran que, de alguna manera, se va a ver afectada su legitimidad.

IV. Conclusiones

El estudio de los casos de liderazgo comunitario aporta nociones centrales para el análisis del liderazgo y la autoridad en contextos de conflicto, en la perspectiva del reconocimiento recíproco. Esta es una forma de autoridad que exige el trámite del poder entre los sujetos y estructuras participantes, donde el líder debe dar muestras de capacidad de mando, coordinación y eficiencia frente al logro de objetivos comunes como base de la construcción de la confianza, a la vez que se ha de plantear una relación de autoridad que permita el agenciamiento de la autonomía tanto de individuos como de las comunidades.

Este tipo de liderazgo basado en vínculos de confianza y en la articulación de esfuerzos de la comunidad indica, de cierta manera, un grado de (re)integración de parte de las personas que, en este caso, lo han hecho en calidad de PPR y en el marco de la ruta de reintegración.

En este proceso de posicionamiento de los liderazgos comunitarios, se identifica que su aceptación se a través de la participación de elementos racionales y emocionales (liderazgos sentipensantes), como respuesta a las crisis de los liderazgos tradicionales, propios de la racionalidad instrumental moderna basados principalmente en el carisma, en la instrumentalización de la acción pública dirigida al colectivo y, en particular para el caso colombiano, en la gestión de la violencia como dispositivo de agenciamiento de intereses particulares hacia la esfera pública.

El liderazgo comunitario se presenta como escenario de orden transformacional en el que, a la par que se liga con una autoridad social que busca el cumplimiento de objetivos comunes, reconoce otras dimensiones, como la afectiva, que intervienen en la acción colectiva ligadas a la historia de los individuos, las comunidades y los territorios. Aquí las vivencias de los sujetos son claves en el reconocimiento de los liderazgos comunitarios. En los casos de estudio, los líderes manifiestan su preocupación por que sus comunidades actuales de referencia conozcan su pasado como combatientes, ya que consideran que podría afectar su legitimidad y la aceptación que han logrado a través de sus acciones, proposiciones y vinculaciones afectivas.

El estudio también permite confirmar, como lo señalan diversos autores, que el liderazgo y la autoridad son dos fenómenos diferentes, aunque íntimamente relacionados. Para los liderazgos

⁹¹ María Teresa Palomo Vadillo, *Liderazgo y Motivación de trabajos en equipo* (ESIC Editorial, 2010).

comunitarios dados en contextos de conflicto se evidencia la necesidad de una confluencia entre los elementos. Porque en estos contextos ya no se trata solo de resolver problemas donde el criterio de efectividad subordina la afectividad e, incluso, la racionalidad no instrumental, sino de incluir en el debate de las cuestiones públicas a las comunidades, a través del reconocimiento de los impactos que el conflicto ha tenido sobre individuos, comunidades y territorios.

Ahora bien, el puente entre el liderazgo y la autoridad en los liderazgos comunitarios está en que dentro de las múltiples herramientas con las que cuenta, se recurre al ejercicio de una autoridad fundamentada en el reconocimiento recíproco que, además, rehúye a jerarquías sostenidas de manera externa a la relación. Planteamos entonces que el estudio del liderazgo comunitario puede aportar luces al estudio de la autoridad, sobre todo en contextos en los que el conflicto social y armado incide de manera estructural en el sistema de relaciones sociales. Al tiempo, la perspectiva de análisis del reconocimiento recíproco, vinculada a los liderazgos comunitarios, posibilita una alternativa al horizonte planteado por la perspectiva del tutelaje.

Bibliografía

Fuentes impresas

- Araujo, Kathya. *El miedo a los subordinados. Una teoría de la autoridad*. Santiago: LOM ediciones, 2016.
- Araujo, Kathya. *¿Cómo estudiar la autoridad?*. Santiago: Editorial USACH, 2021.
- Arendt, Hannah. *Entre el pasado y el futuro, ocho ejercicios sobre la reflexión política*. Ciudad de México: Partido de la Revolución Democrática, 2018.
- Barber, Carlos y Carlos Clúa de la Torre. *Liderazgo Inspiracional*. México: McGraw Hill, 2014.
- Centro Nacional de Memoria Histórica. *De los grupos precursores al Bloque Tolima (AUC)*. Informe No. 1. Bogotá, 2017.
- Durkheim, Emile. *La Educación Moral*. Madrid: Trotta, 2002.
- Engels, Friedrich. «De la autoridad». En *Sobre el Anarquismo*. Carl Marx y Friedrich Engels. Editorial Proyecto Espartaco, 1941: 69-72.
- Gadamer, Hans-Georg. *Verdad y Método. Fundamentos de una hermenéutica filosófica*, Quinta edición. Traducido por Ana Agud Aparicio y Rafael de Agapito. Salamanca: Ediciones Sígueme, 1993.
- Gramsci, Antonio. «El problema de la dirección política en la formación y el desarrollo de la nación y el Estado moderno en Italia». En *Antología*. México: Siglo XXI editores, 1981: 485-487.
- Kojève, Alexandre. *La noción de autoridad*. Editado por François Terré. Buenos Aires: Nueva visión, 2005.
- Nisbet, Robert. *La formación del pensamiento sociológico I*. Segunda edición en castellano. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 2009.
- Nugent, Guillermo. *El orden tutelar. Sobre las formas de autoridad en América Latina*. Buenos Aires: CLACSO, 2010.
- Palomo Vadillo, María Teresa. *Liderazgo y Motivación de trabajos en equipo*. ESIC Editorial, 2010.
- Renaut, Alain. *La fin de l'autorité. Champs essais*. Paris: Éditions Flammarion, 2004.
- Simmel, Georg. *Sociología: estudios sobre las formas de socialización*. Traducido por José Pérez Bances. México: Fondo de Cultura Económica, 2014.
- Strauss, Anselm y Juliet Corbin. *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universitaria de Antioquia, 2002.
- Weber, Max. *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. 2ª reimpresión, traducido por José Medina Echavarría et al. México: Fondo de Cultura Económica, 2002.

Fuentes electrónicas

- Adorno, Theodor, Else Frenkel-Brunswik, Daniel Levinson y Nevitt Sanford. «La Personalidad Autoritaria (Prefacio, Introducción y Conclusiones)». *Empiria. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, n.º12 (2006): 155-200. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297124008008>
- Cueva, Marcos. «De la gran liberación al fin de la autoridad». *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 69, n.º 2 (2007): 243-275. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v69n2/v69n2a2.pdf>
- Fernández-Fonseca, Edgar y Fernando Cardona-Sánchez. «Los pliegues del liderazgo social y comunitario». *Jangwa Pana*, vol. 16, n.º2 (2017): 197-216. <http://dx.doi.org/10.21676/16574923.2133>
- García, Viviam Andrea y Juan David Zabala-Sandoval. «Un recorrido por el DDR y la ruta de reintegración en Colombia», *Revista Sul-Americana de Psicología*, vol.8, n.º2 (2021): 33-64. doi.org/10.29344/2318650X.2.2481
- Lupano, María Laura y Alejandro Castro. «Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación». *Revista Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, vol. 6, n.º1, (2013): 107-121. <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- McMullin, Jeremy. *Ex-Combatants and the Post-Conflict State. Challenges of reintegration*. Hampshire: Palgrave MacMillan, 2013. DOI: 10.1057/9781137312938
- Mesa, Juan David. «Hacia una nueva mirada de la reintegración de desmovilizados en Colombia: conceptos, enfoques y posibilidades». *Revista CS*, vol. 23 (2017): 105-133. <https://doi.org/10.18046/recs.i23.2437>
- Molano, Alfredo. *Fragmentos de la historia del conflicto armado (1920-2010)*. Espacio Crítico, 2015. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r33246.pdf>
- Nussio, Enzo. «How ex-combatants talk about personal security. Narratives of former paramilitaries in Colombia». *Conflict, Security & Development*, vol. 11, n.º5 (2011): 579-606. DOI:10.1080/14678802.2011.641725
- Nussio, Enzo. «Introducción al desarme, desmovilización y reintegración (DDR)». En *La vida después de la desmovilización: percepciones, emociones y estrategias de exparamilitares en Colombia*, 5-28. Bogotá: Ediciones Uniandes, 2012. <http://www.jstor.org/stable/10.7440/j.ctt18pkf8m.6>
- O'Donnell, Guillermo. *¿Y a mí qué me importa? Notas sobre sociabilidad y política en Argentina y Brasil*. Working paper #9. Kellogg Institute, 1984. <https://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3504>
- Ortiz Gordillo, Andrés Felipe. «¿Por qué son tan peligrosos los líderes sociales en Colombia? Situación actual del exterminio de los liderazgos contrahegemónicos y una etnografía». En *De conflictos, perdones y justicias. Iniciativas étnicas de paz en la Colombia transicional*. Editado por Pablo Gómez, Sarai Gómez-Cáceres y Fredy Reyes, 435-497. Bogotá: Ediciones Usta, 2020. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/24101>
- Ortiz Gordillo, Andrés Felipe, Juan David Zabala-Sandoval y Sandra Carolina Patiño. «“Lo que quedó de la guerra” Narrativas de inserción / reintegración de excombatientes como experiencia de sí (caso Movimiento 19 de abril, M-19)». *Revista Izquierdas*, vol. 50 (2021): 1-25. <http://www.izquierdas.cl/images/pdf/2021/n50/art03.pdf>
- Soler, Pere, Anna Planas, Anna Ciraso-Calí y Arantxa Ribot-Horas. «Empoderamiento en la comunidad. El diseño de un sistema abierto de indicadores a partir de procesos de Evaluación Participativa». *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, vol. 24, (2014): 49-77. <https://www.redalyc.org/pdf/1350/135043652004.pdf>
- Zabala-Sandoval, Juan David, Sandra Carolina Patiño, Andrés Felipe Ortiz Gordillo y María Bravo. «Identidad narrativa en personas en proceso de reintegración (PPR). Experiencias psicosociales en la transición hacia la paz profunda en Colombia». En *Experiencias psicosociales en la transición hacia la paz profunda en Colombia*. Coordinado por Angela María Estrada Mesa y Gina Arias-

Rodríguez, 85-104. Bogotá: ASCOFAPSI y Universidad Católica de Colombia, 2020.

https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26135/4/EXPERIENCIA%20PSICOSOCIALES%20WEB13%20final_25-06-21.pdf

Fuentes testimoniales

Anselmo, culminado de la ruta de reintegración ARN, excombatiente FARC-EP, Conversación personal (Entrevista), agosto 2018.

Leda, culminada de la ruta de reintegración ARN, excombatiente FARC-EP, Conversación personal (Entrevista), julio 2018.

Leidy, culminada de la ruta de reintegración ARN, excombatiente FARC-EP, Conversación personal (Entrevista), julio 2018.