

Gestión de Conocimiento del Modelo de Involucramiento Ciudadano - MIC

Yumbo y Buenaventura

*Un bien público para la
participación ciudadana*

Presentación Síntesis de sistematización y análisis territorial y de líneas estratégicas.

Fundación **corona**

FiP | **25**
FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ

 Smurfit
Westrock
Fundación
Colombia





Agradecimientos

Agradecemos a la **Fundación Ideas para la Paz** la realización de este estudio, financiado por la **Fundación Smurfit Westrock Colombia** y **Fundación Corona**. Reconocemos de manera especial a **Movilizatorio** por su papel como cocreador del **Modelo de Involucramiento Ciudadano** y extendemos nuestro agradecimiento a las organizaciones que hicieron parte de su implementación:

Fundación Carvajal, Fundación Ford, Extituto, Movilizatorio, Gases de Occidente, ProPacífico, Sociedad Portuaria de Buenaventura, IRI, USAID y la Alianza Empresarial de Yumbo, liderada por la Fundación Smurfit WestRock Colombia e integrada por la Fundación Propal, Fundación CELSIA y Cementos Argos.

Nuestro reconocimiento se extiende a las alcaldías de Buenaventura y Yumbo, y a sus servidores públicos, por su apertura y compromiso, así como a los liderazgos locales, quienes construyeron, potenciaron y dieron sentido a este ejercicio.

Extendemos un especial agradecimiento a Darío Uribe, de Movilizatorio; James Angulo Tegue, de Activa Buenaventura; y Valentina Cardona, de la Fundación Smurfit Westrock Colombia, como miembros del comité asesor, un espacio vital para confrontar y complementar hallazgos. Agradecemos igualmente a Ángela Rodríguez, del Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria; Erika Acevedo, de Fundación Carvajal; Lina Torres, de Movilizatorio; Nicolás Díaz, de Extituto; al alcalde de Yumbo, Edgar Alexander Ruiz, y a Yadi Durley Díaz, de la Subdirección de Participación del Concejo de Bogotá, por acompañarnos en la presentación de los resultados de la investigación.

Agradecemos a los miembros del equipo de Fundación Corona: Armando Navarro, Camilo Recio, Daniel Uribe, Diana Dajer, Jacqueline Osorio, María José Mariño, Natalia Borrero y Tatiana Forero, por su participación activa en el desarrollo de esta investigación. Reconocemos a las exmiembros del equipo que fueron partícipes de este proceso: Daniela Ortiz, Juan Carlos Fernández y Manuela Giraldo, así como a Mónica Villegas y Esteban Peláez, quienes participaron desde Fundación Corona en la creación del modelo.

Finalmente, resaltamos el trabajo del valioso equipo implementador, cuyo talento y energía hicieron posibles los frutos que hoy presentamos.

Fundación Corona



Resultados, aprendizajes y recomendaciones parciales – Investigación MIC

Fundación corona



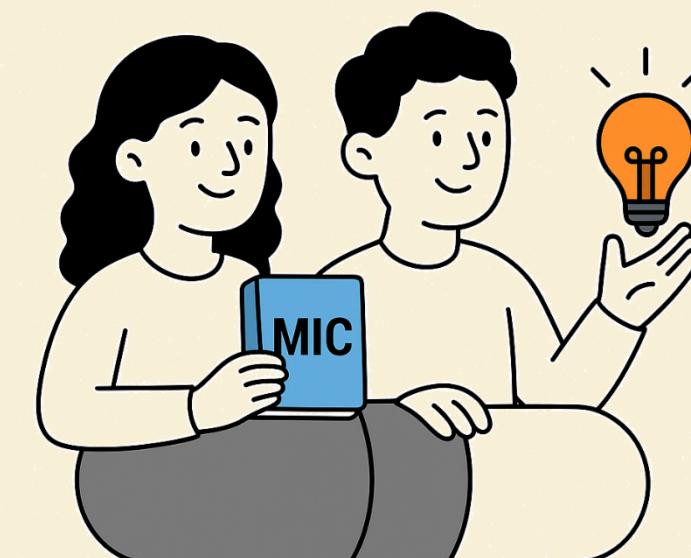
2025

El Modelo de Involucramiento Ciudadano **MIC**

El Modelo de Involucramiento Ciudadano (MIC) se fundamenta en una Teoría del Cambio que parte del diagnóstico de que la participación ciudadana tradicional difícilmente transforma la relación entre ciudadanía e instituciones, dificultando la construcción de confianza y las posibilidades reales de incidencia.

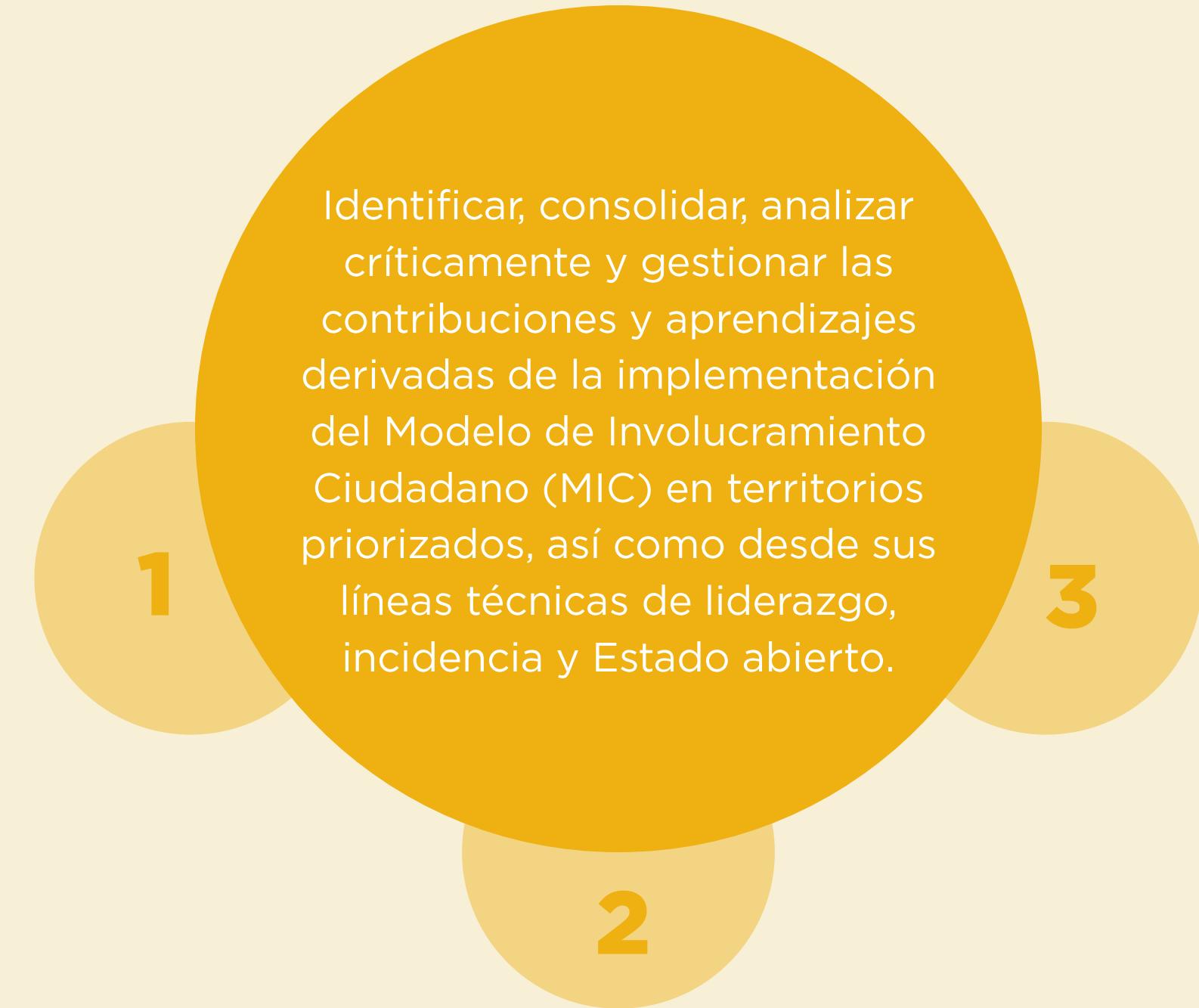
Plantea que, **si** se fortalecen liderazgos sociales, fomentan la incidencia en política pública y se consolidan prácticas de Gobierno Abierto, **entonces** es posible crear mecanismos de interacción de doble vía entre Estado y sociedad.

En el largo plazo, esto conduce a una gobernanza democrática basada en ciudadanía informada, instituciones receptivas y cooperación efectiva entre actores públicos y sociales.



Objetivos de la investigación

Gestionar el Conocimiento
A partir de la identificación de contribuciones, aprendizajes y recomendaciones.

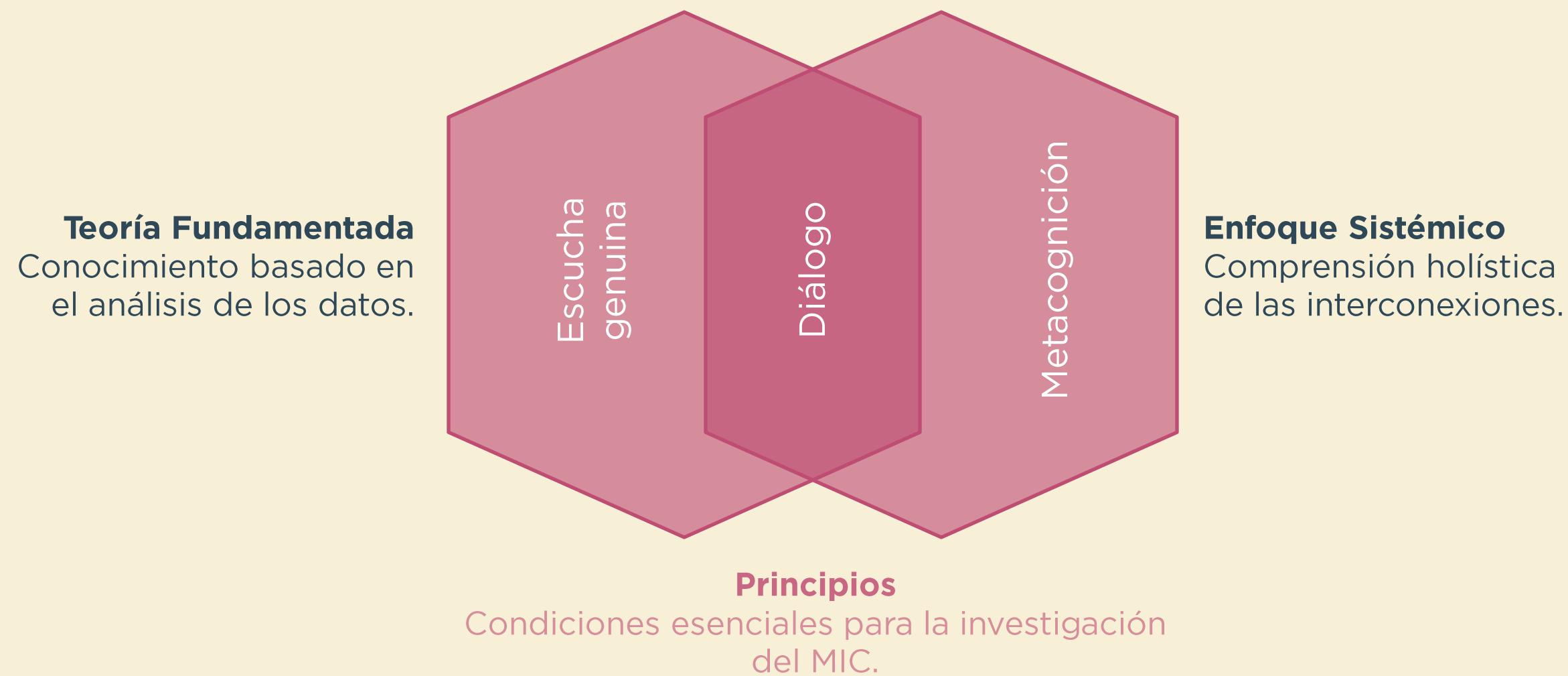


Identificar Patrones
Descubrir tendencias en la implementación del MIC en clave de sostenibilidad.

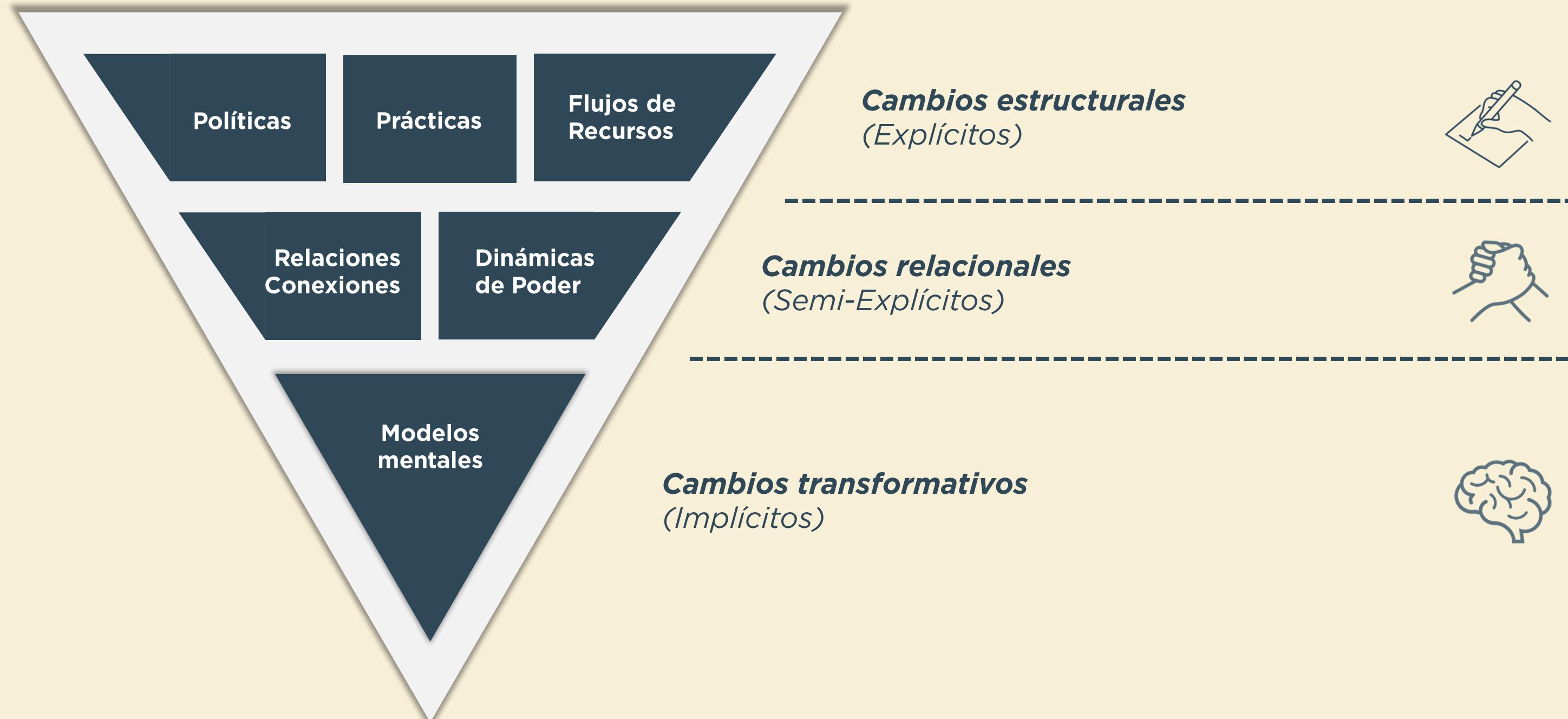
Compartir Aprendizajes
Favorecer su usabilidad y réplica.

Metodología de la investigación

Investigación cualitativa con enfoque inductivo, que reconoce la importancia para la gestión de conocimiento del MIC, construir comprensiones de cómo los actores involucrados en el modelo vivieron los procesos, construyeron narrativas, significados y describieron su experiencia.



Marco conceptual



Camino recorrido



Análisis territorial

- 1. Revisión documental:** Se analizaron 108 archivos.
- 2. Entrevistas:** Se realizaron 4 entrevistas semiestructuradas virtuales¹.
- 3. Grupos focales en Yumbo:** Se desarrollaron 2 grupos focales presenciales con actividades diseñadas para la construcción colectiva.
- 4. Testimonios en Buenaventura:** En este territorio no se realizaron grupos focales, ya que existía material suficiente. Como complemento, se seleccionaron y transcribieron 23 videos del canal de YouTube Activa Buenaventura con testimonios de participantes.

Análisis de líneas técnicas

- 1. Revisión documental:** Se analizaron 85 archivos.
- 2. Entrevistas:** Se realizaron 9 entrevistas semiestructuradas virtuales².

Diseño, validación y refinamiento de la codificación

- 1. Atlas.ti:** se incorporó la herramienta de Codificación Intencional con IA de ATLAS.ti. La codificación se realizó con grupos documentales separados. A partir de la información se produjo una matriz de coocurrencias de códigos. Tras una priorización se construyeron redes de análisis que muestran las conexiones entre las dimensiones del modelo y los cambios en los territorios.

¹ 2 con líderes sociales de Yumbo y 2 en Buenaventura. Incluyendo una persona implementadora del modelo y un líder social.

² 6 Implementadores y participantes de las líneas estratégicas. 2 con implementadores de mecanismos priorizados: A Tu Servicio y Ciudatos y 1 con el equipo de Smurfit WestRock.

Análisis Territorial

CONTEXTO

BUENAVENTURA



- Territorio con la mayor cantidad de comercio portuario del país.
- Antecedente: entre 2004 y 2020 tuvo alcaldes destituidos por corrupción.
- 14.783 empresas de 30 departamentos usaron el complejo portuario de Buenaventura para importar/exportar productos.
- PIB per cápita: \$18.4 millones en 2023.
- 310.194 habitantes en 2019.
- Crisis de confianza institucional "Marcado deterioro de la relación de confianza entre los ciudadanos y la administración distrital".
- Afectado por violencia armada con impacto directo sobre la juventud. Corredor de narcotráfico.
- La participación tendía a manifestarse como protesta y movilización social, siendo el Paro Cívico de 2017 el ejemplo más contundente.
- Altos niveles de Informalidad laboral: 65,8% en el 2021.
- Incumplimiento de acuerdos: Los acuerdos derivados de procesos participativos eran frecuentemente incumplidos, profundizando la frustración ciudadana.

YUMBO



- Capital Industrial del Valle del Cauca.
- Antecedente: entre 1998 y 2011 tuvo un alcalde por año por reiteradas irregularidades y destituciones.
- Más de 3.000 empresas que generan más de 35.000 empleos.
- PIB per cápita: \$81 millones (Top 5 nacional) en 2019 | \$109.1 millones en 2023.
- 108.889 habitantes en 2019.
- En 2021, 87% de la población consideraba que la corrupción aumentó o se mantuvo igual.
- 100 Tasa de homicidios por 100mil habitantes en 2019. La tasa más alta entre 69 ciudades de más de 100mil habitantes.
- Epicentro de bloqueos y protestas en el Valle del Cauca durante el estallido social de 2021.
- 24,3% Desempleo (2021) y 47,3% Informalidad laboral (2021).
- 40,7% Pobreza juvenil, 57% en mujeres jóvenes (2021).
- Desafíos en cómo se entienden los liderazgos locales de base y su relación con las empresas.

MOMENTOS DE IMPLEMENTACIÓN

BUENAVENTURA



•**2019 Alistamiento:** Contratación de equipo local, socialización con actores y lanzamiento de Buenaventura Cómo Vamos.

•**2019 Fortalecimiento:** Inicio del fortalecimiento de liderazgo individual y de procesos organizativos.

•**2020 Adaptación a la pandemia:** Priorización de entornos virtuales y desarrollo de Marea Digital.

•**2021 Mecanismos de incidencia:** Lanzamiento de DeliberaTura y primer Concejo a la Calle.

•**2022 Agendas temáticas:** Agendas de juventud, género, infraestructura y generación de ingresos. Piloto de presupuestos participativos.

•**2023 Institucionalización:** Acuerdos para Concejos a la Calle y Modelo de Innovación Pública y Gobierno Abierto

YUMBO



•**2019: Diagnóstico:** Mapeo de actores e identificación de brechas sociales, culturales e institucionales.

•**2020: Alistamiento:** Socialización del modelo y fortalecimiento de alianzas estratégicas.

•**2021 Escuela EDIL:** Inicio de la Escuela de Diálogo, Innovación y Liderazgo.

•**2022 Incidencia política:** Iniciativa de Diálogo Territorial (IDT) y Modelo de Gobierno Abierto.

•**2023 Institucionalización:** Agenda Ciudadana Territorial (ACT) y creación del Colectivo Ciudadano Yumbeño.

•**2024 Colectivo Ciudadano Yumbeño (ColecTY):** Se consolidó como un espacio de gobernanza colaborativa para coordinar y dinamizar las acciones del relacionamiento multiactor.



ESTRUCTURALES



- Se reflejó en el fortalecimiento de competencias ciudadanas, emocionales y de liderazgo público, fruto del diálogo Estado-ciudadanía y de la acción colectiva.

- Este empoderamiento permitió a la ciudadanía incidir en el PDD y participar en la actualización de políticas de Juventud y Género, consolidando agendas con liderazgo e incidencia pública.

- Programas como Buenaventura Cómo Vamos fortalecieron la planificación con información confiable sobre empleo, seguridad y educación, mientras Marea Digital permitió reportar problemáticas locales y proponer soluciones.

- Los Concejos a la Calle fomentaron la participación informada y la deliberación pública. A su vez, Deliberatura aportó herramientas tecnológicas para mejorar la gestión pública y la coordinación interinstitucional.

- Las Agendas Ciudadanas (Juventud, Género, Ingreso, Infraestructura) promovieron acciones afirmativas como la actualización de la Política Pública de Género y la creación de una red de mujeres del Pacífico.

- Los Presupuestos Participativos consolidaron la cogestión entre ciudadanía y tomadores de decisión, fortaleciendo la corresponsabilidad y la idea de que el cambio surge de la acción conjunta, no solo de la institucionalidad.

RELACIONALES



- Los liderazgos se articularon con la institucionalidad en procesos de coconstrucción y diálogo. Surgieron mujeres y jóvenes que antes no se reconocían como líderes, se ampliaron redes, se fortaleció la confianza y la legitimidad, y más del 90% de los liderazgos reportó sentirse seguro, influyente y reconocido (CNC, 2024d).

- Experiencias como el fortalecimiento de las JAL acercaron la gestión pública a la comunidad, mientras la Escuela de Innovación Pública y Gobierno Abierto (IP+GA) formó más de 60 servidores en liderazgo, innovación y transparencia, generando prototipos sobre obras abiertas y seguimiento al PAE. Esto permitió articulación entre secretarías y culminó con el Acuerdo No. 15 de 2023.

- Iniciativas como Concejos a la Calle consolidaron la interacción entre ciudadanía y administración, propiciando una toma de decisiones participativa y transparente.

- Los presupuestos participativos fortalecieron la relación entre liderazgos y gobierno local, incorporando enfoques diferenciales como la participación de víctimas del conflicto en la priorización de proyectos.

- A ello se sumaron ejercicios de rendición de cuentas con comunidades y con la Mesa Distrital de Niños, Niñas y Adolescentes, ampliando la cultura de apertura y corresponsabilidad.

TRANSFORMATIVOS



- Se promovió un liderazgo orientado a lo público y transformacional, que transitó de lo confrontativo a lo propositivo.

- Desde la EDIL y las Iniciativas de Diálogo Territorial (IDT) se fortalecieron competencias cívicas, priorizando el fortalecimiento de liderazgos en género y jóvenes. En la IDT se abordó el aumento de homicidios juveniles con diagnósticos participativos y soluciones como formación en empleabilidad, convivencia familiar, espacios deportivos y culturales con enfoque étnico y de género.

- Con el Tool Kit de Liderazgos Colaborativos y la Escuela de Autoformación de Liderazgos se promovió un aprendizaje colectivo que integró a más de 22 organizaciones sociales, fortaleciendo redes colaborativas, metodologías de acción y plataformas como ConecTura y Fortalece+.

- El modelo replanteó los incentivos para la participación: los simbólicos reforzaron la legitimidad de los liderazgos ante sus comunidades y los materiales impulsaron la autogestión y respuestas locales a las problemáticas.

- Esto consolidó una ciudadanía más crítica y corresponsable en la gestión de lo público.



- El modelo enfrentó limitaciones en su alcance territorial, pues no logró llegar plenamente a las comunas más apartadas y afectadas por problemáticas socioeconómicas. La participación de mujeres y jóvenes fue intermitente por motivos económicos, de tiempo y de cuidado, con una baja representación juvenil (11% entre 18 y 24 años). Así mismo, se percibió dependencia de actores externos y una falta de continuidad debido a recursos insuficientes que llevaron a que algunos líderes abandonaran el proceso.
- En cuanto a la tecnología cívica y la sostenibilidad, persistieron retos financieros y digitales: una amplia brecha de conectividad y alfabetización dificultó el uso de herramientas, que además fueron subutilizadas y vistas como complementarias a los espacios presenciales. Por su parte, la dependencia de la cooperación internacional limitó la sostenibilidad, sumada a la baja apropiación ciudadana y la falta de “querientes” institucionales que garantizaran la continuidad. El desafío sigue siendo incorporar la sostenibilidad en la cultura institucional sin depender de aliados externos.
- Es importante tener presente estos desafíos, pues suponen una ventana de oportunidad para robustecer el diseño de las estrategias que generen una mayor apropiación por parte de los actores, así como un compromiso constante por hacer de los mecanismos de participación el medio por el cual se genera un mayor involucramiento, sentido de pertenencia, apropiación de la tecnología e iniciativas para la consecución de recursos.
- La estrategia de vincular talento local (95% del equipo) generó cercanía y legitimidad para superar la resistencia inicial a la llegada de la Alianza en un territorio con tantos desafíos estructurales.
- Las barreras económicas fueron una dificultad constante y directa para la participación de los líderes. La violencia y la inseguridad afectaron especialmente la participación juvenil.
- Las políticas públicas cocreadas, como la de Juventud, no se están implementando en su totalidad, lo que genera desmotivación. Falta un mayor trámite de los compromisos por parte de la institucionalidad.



- **Superar la cultura clientelista tradicional:** Implica fomentar nuevos liderazgos que utilicen la tecnología como medio para fortalecer la transparencia, la confianza y la incidencia ciudadana en las decisiones públicas.
- **Fortalecer el empoderamiento ciudadano y la relación con la institucionalidad:** Promoviendo experiencias sostenibles y replicables que acerquen a la gente a la gestión pública, el seguimiento de políticas y los planes de desarrollo mediante lenguajes claros y accesibles.
- **La sostenibilidad de las tecnologías cívicas:** Depende de contar con actores dinamizadores permanentes y responsables claros que aseguren su mantenimiento y actualización, así como de estrategias de transferencia de conocimiento y apropiación local.
- **Impulsar el uso de herramientas digitales:** Como espacios de participación, debate e incidencia política, reforzando programas de alfabetización digital, acceso a internet y dotación tecnológica en zonas vulnerables.
- **Consolidar un sistema amplio de aliados:** Instituciones, empresas y organizaciones que acompañen los procesos en todas sus fases, movilizando recursos técnicos, financieros y humanos para garantizar su continuidad.

ESTRUCTURALES



- El Colectivo Ciudadano Yumbeño desarrolló sistemas de gobernanza y metodologías participativas centradas en las personas y el diálogo, aplicadas en mesas temáticas como participación, cultura ciudadana, educación y generación de ingresos.

- Se crearon mecanismos innovadores de participación como La Juntanza de la Confianza, la Agenda Ciudadana Territorial (ACT), los Convites Ciudadanos, además de la iniciativa YAcciones, que financió proyectos comunitarios a corto plazo.

- La ACT tuvo un impacto concreto en la planificación municipal, logrando que 13 programas del Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 incluyeran propuestas ciudadanas sobre educación, empleo, transparencia y convivencia, garantizando la continuidad del Gobierno Abierto más allá del cambio de administración.

- Asimismo, la ACT impulsó la creación de una Política Pública de Estado Abierto e Innovación Pública y sirvió como hoja de ruta multiactor que articuló esfuerzos entre ciudadanía, sector privado y Estado.

- Generó condiciones para el prototipado de la Política Pública de Prevención de la Violencia en Jóvenes, resultado del diálogo multiactor en la Iniciativa de Diálogo Territorial, fortaleciendo la capacidad ciudadana de incidir en la formulación de políticas públicas locales.

RELACIONALES



- La implementación de mecanismos participativos permitió que la ciudadanía reconociera su capacidad para incidir en decisiones públicas. Iniciativas como la IDT y la ACT promovieron una articulación y cohesión multiactor, en la que empresas, organizaciones sociales y ciudadanía diseñaron conjuntamente soluciones como agendas ciudadanas, presupuestos participativos o plataformas digitales; cerrando así brechas y generando una hoja de ruta compartida para la incidencia.

- El proceso impulsó también la integración de liderazgos, consolidada en la EDIL.

- Ejemplos de este trabajo colaborativo son el respaldo empresarial a iniciativas comunitarias y el proyecto juvenil “Párrchate”, donde varias organizaciones del Colectivo Ciudadano desarrollaron acciones conjuntas de recuperación ambiental.

- Finalmente, el fortalecimiento del tejido social y comunitario, apoyado por el enfoque de Gobierno Abierto plataformas como Yumbo Cómo Vamos, y las plataformas YA, permitieron acercar la administración a la ciudadanía, promoviendo transparencia, sentido de pertenencia y una cultura de participación activa.

TRANSFORMATIVOS



- Se contribuyó a una transformación cultural en torno a la participación, la confianza y el liderazgo inclusivo.

- Se crearon entornos seguros para las mujeres y espacios diversos donde distintos grupos —jóvenes, LGBTIQ+, rurales y personas con discapacidad— pudieron participar activamente y fortalecer sus liderazgos.

- La estrategia impulsó una nueva cultura de innovación y transparencia, permitiendo que la ciudadanía propusiera soluciones y diera seguimiento a las decisiones públicas.

- Finalmente, se promovió una gestión colaborativa del conocimiento mediante herramientas como Yumbo Cómo Vamos, la Guía de relacionamiento y la bitácora narrativa, que fortalecieron el aprendizaje institucional, el acceso a información abierta y el reconocimiento de la ciudadanía como protagonista del cambio.

- Estos avances consolidaron una visión de participación activa, basada en la confianza, la escucha y la corresponsabilidad.



- En un contexto de insuficiente asistencia a espacios de participación, diversificar mecanismos abrió diálogos, fortaleció tejido y elevó el involucramiento. En ese sentido, la confianza y el relacionamiento multiactor son el punto de partida.
- Aunque han mejorado los vínculos y se han ampliado los espacios de diálogo, la participación sigue siendo desigual, especialmente entre jóvenes, quienes enfrentan limitaciones económicas, metodológicas y de tiempo que dificultan su continuidad.
- El rol del sector privado, a través de la Alianza Empresarial, jugó un rol clave como puente neutral para el diálogo entre actores históricamente antagonistas.
- Se requiere fortalecer los liderazgos y el acompañamiento emocional a quienes impulsan los procesos, superar la falta de coordinación entre dependencias municipales y asegurar recursos para sostener herramientas como la plataforma de gobierno abierto.
- La polimembresía –fenómeno en donde pocas personas concentran la representación en múltiples espacios- desincentiva la participación de nuevos liderazgos y los relevos generacionales.
- Fortalecer habilidades y competencias de liderazgo facilita la generación de iniciativas autónomas y la participación activa en escenarios de toma de decisión.
- A pesar de los esfuerzos, persiste la sensación de que muchas propuestas no logran pasar "de la teoría a la práctica" por falta de presupuesto o voluntad política. Por eso traducir dolores comunes en una visión compartida multiactor (como lo fue la Agenda Ciudadana Territorial) que se promueva en escenarios de toma de decisión habilita efectos concretos de participación.
- No basta con crear tecnologías cívicas, es necesario difundirlas con lenguaje cercano, acompañar alfabetización digital y capacitar funcionarios/as para darles continuidad.
- La baja participación juvenil se explica por un múltiples causas estructurales (presión por ingresos, brecha digital), metodológicas (diseños que no los incluyen ni conectan con su lenguaje/intereses) y logísticas (difusión en canales ajenos, horarios rígidos, cargas académicas/familiares, falta de apoyos), sumado al desgaste e intermitencia de los colectivos; por eso su vinculación sigue siendo intermitente y no se consolida aún como práctica sostenible.





- **Sostenibilidad e institucionalización:** Garantizar que la participación sea una política de Estado con financiamiento asegurado y fuentes de recursos diversificadas, evitando la dependencia de la voluntad política y los cambios de administración.
- **Liderazgos y bienestar:** Implementar protocolos de acompañamiento psicosocial y programas de formación de formadores que conviertan a los líderes en multiplicadores y prevengan el desgaste emocional.
- **Ejecución y resultados:** Asegurar que las propuestas ciudadanas se traduzcan en acciones concretas, con mecanismos claros de vinculación entre decisiones y presupuestos para evitar que queden “en el papel”.
- **Participación e inclusión:** Superar la polimembresía y la baja participación juvenil mediante mapeos de actores, límites a la representación múltiple y metodologías creativas y cercanas a los intereses de los jóvenes.
- **Gestión institucional:** Fortalecer la coordinación intersecretarial y la formación continua de funcionarios, promoviendo la transferencia de conocimientos para mantener las competencias institucionales pese a la rotación administrativa.
- **Tecnología cívica:** Asegurar que las plataformas digitales sean financiadas a largo plazo, comprensibles y accesibles, con alfabetización digital, lenguaje sencillo y estímulos innovadores como la realidad virtual.



- La focalización del MIC en jóvenes y mujeres fue común en ambos territorios, adaptada a sus contextos. En Buenaventura, impulsada por USAID, buscó fortalecer liderazgos juveniles y femeninos, ampliándose a comunidades rurales y afrocolombianas. En Yumbo, la prioridad juvenil surgió por la violencia homicida, orientando la Iniciativa de Diálogo Territorial (IDT) a su prevención, aunque con menor desarrollo de la agenda de género.
- Las mujeres fueron las protagonistas, liderando procesos pese a barreras de tiempo y recursos. Se avanzó en prevención de violencias basadas en género (VBG) y en su participación en innovación pública, con el reto de ampliar la agenda hacia diversidad sexual y masculinidades no hegemónicas.
- La formación de funcionarios públicos y la cocreación de plataformas digitales como Yumbo Abierto y Deliberatura consolidaron una gestión más participativa e inclusiva, fortaleciendo los vínculos entre ciudadanía e institucionalidad.
- La efectividad del modelo depende de contar con rutas claras y medibles, adaptadas a las realidades y dinámicas de cada territorio, donde la lectura del contexto político, la confianza y la diversidad social garantizan la inclusión y legitimidad de los procesos participativos.
- Mejorar la gobernanza y resolver conflictos, puede redundar en reducir los niveles históricos de desconfianza. Esto es prioridad para que la participación sea efectiva y sostenida.



Sostenibilidad

- La sostenibilidad del MIC en Buenaventura y Yumbo enfrentó desafíos institucionales, financieros y sociales distintos. En Buenaventura, la crisis de gobernabilidad, los presupuestos embargados y la desconfianza ciudadana limitaron la financiación y continuidad de los procesos, haciendo que la autogestión comunitaria sustituyera a las tecnologías cívicas como eje central. La falta de recursos para transporte y alimentación redujo la participación y generó un bucle de fragilidad: escasos fondos > discontinuidad > pérdida de confianza > menor participación > dependencia de recursos externos.
- La Alianza Activa Buenaventura (AAB), integrada por diez organizaciones entre ellas USAID, Fundación Corona, Fundación Carvajal y ProPacífico4, fue clave para sostener el modelo mediante aportes financieros, técnicos y locales. Marea Digital pasó temporalmente a la Fundación Carvajal para su optimización y continuidad.
- En Yumbo, el principal reto fue la falta de presupuesto público, que llevó a la pérdida de licencias de herramientas como Estado Abierto. Esto impulsó la autogestión comunitaria y la búsqueda de apoyo del sector privado y organizaciones aliadas como la Fundación Smurfit Westrock Colombia y la Fundación Corona, promoviendo una sostenibilidad compartida entre comunidad, empresa y sociedad civil.
- Las tecnologías cívicas como Marea Digital y DeliberaTura demostraron fortalecer la participación, transparencia y confianza entre ciudadanía e instituciones, aunque su sostenibilidad enfrenta grandes desafíos. La falta de respuesta institucional, la brecha digital, las fallas técnicas y la dependencia de recursos externos limitan su permanencia y apropiación ciudadana.

Líneas Estratégicas

GENERALIDADES

LIDERAZGO



La línea de Liderazgo, columna vertebral del MIC, fortaleció capacidades individuales y colectivas, impulsando competencias ciudadanas y colaborativas.

Evolucionó de un enfoque en habilidades humanas a un liderazgo transformacional y luego a un liderazgo público, estratégico y multiactor con capacidad de autogestión.

INCIDENCIA



Con la estrategia diseñada, se buscó fortalecer la capacidad de los ciudadanos organizados para influir en decisiones públicas, promoviendo diálogo, respuesta institucional y rendición de cuentas.

Se consolidó como pilar estratégico, al pasar de la simple veeduría a convertir el liderazgo social en agendas ciudadanas con impacto en políticas y planes.

ESTADO ABIERTO



Inspirada en la adhesión de Colombia a la AGA/OGP, esta línea impulsa la transformación institucional hacia mayores estándares de transparencia, participación, rendición de cuentas e innovación.

Lo que comenzó como un enfoque de Gobierno Abierto evolucionó hacia un modelo de Estado Abierto que promueve la corresponsabilidad ciudadana en los tres poderes públicos, creando condiciones para cambios sostenibles.

ESTRUCTURALES



Gestión de recursos: La optimización y movilización de recursos pasó de ser una habilidad individual a una competencia colectiva. Los procesos formativos contribuyeron a la gestión estratégica de recursos, promoviendo autosuficiencia e innovación con metodologías como design thinking. Ejemplos de esta capacidad son el Festival ComuniDar en Yumbo, que recaudó recursos comunitarios, y en Buenaventura, la AAB impulsó una movilización sin precedentes, combinada con prácticas de filantropía comunitaria y herramientas de transparencia (Marea Digital, el Termómetro de obras y el Tablero digital del PAE).

RELACIONALES



Alianzas multiactor: Este proceso consolidó redes multiactor, formalizando relaciones espontáneas en estructuras sostenibles capaces de sostener agendas colectivas. Transformó las dinámicas de poder hacia la corresponsabilidad y fortaleció la confianza entre actores diversos, a través de mesas técnicas y diálogos territoriales. Un logro central fue el prototipo de política pública para reducir homicidios en jóvenes, con “Aprender Emprendiendo” como solución concreta vinculada a la generación de ingresos. En general, se impulsaron las alianzas, la colaboración multiactor y diferencial como base para la acción colectiva.

TRANSFORMATIVOS



Narrativa: Se dio lugar al fortalecimiento de liderazgos transformativos socioculturales, expresados en un liderazgo colectivo donde cada integrante aporta lo que tiene para hacer posibles iniciativas comunes. A través de espacios como la Juntanza de la Confianza y los Convites Ciudadanos, con metodologías de diseño participativo y la consigna de “sumar, construir y soñar en común”, la agencia pasó del líder individual a comunidades corresponsables. La identidad en Yumbo se resignificó en libros, teatro, cine y un museo comunitario, mientras en Buenaventura los debates ciudadanos impulsaron una ciudadanía crítica y propositiva.

APRENDIZAJES



- Entornos seguros e inclusivos habilitan nuevos liderazgos (especialmente de mujeres):** Cuando se cuidan las condiciones del espacio, aumenta la participación y se reconoce la diversidad como activo para el liderazgo comunitario.
- La autogestión crece, pero su sostenibilidad aún depende de aliados e institucionalidad:** Se fortalecen competencias y organizaciones, pero los procesos requieren acompañamiento público-privado para perdurar.
- Las “acciones conjuntas” convierten la formación en resultados visibles y motivadores:** Iniciativas como YAcciones permiten ejecutar proyectos de corto plazo que consolidan lazos y liderazgo práctico.

RECOMENDACIONES



- Fomentar inversión y cofinanciación sostenida.
- Impulsar un rol empresarial más allá del financiero.
- Reconocimiento del Encadenamiento: Diseñar procesos escalonados que conecten la formación de capacidades con la acción colectiva, asegurando que el aprendizaje se traduzca en incidencia.
- Asignar recursos con acompañamiento para fortalecer la autosuficiencia de liderazgos juveniles.
- Promover formación para relevo, difusión y resolución de conflictos.
- Integración de Dimensiones Culturales y Diferenciales: Incorporar narrativas identitarias, expresiones artísticas y enfoques de género y diversidad (ej. Convites Ciudadanos).
- Diseñar procesos con enfoque cultural y diferencial, aprovechando el liderazgo femenino.
- Garantizar formación continua y cerrar la brecha digital mediante alianzas tecnológicas.
- Adaptación al Contexto Territorial: Analizar condiciones políticas, sociales y de confianza para ajustar los instrumentos
- Impulsar la articulación multiactor para fortalecer cohesión y visibilidad de logros.
- Promover formación de largo plazo que combine teoría, práctica y formadores, ampliando la convocatoria a jóvenes y ruralidad.

ESTRUCTURALES



- Diferenciación clara entre incidencia en política pública y autogestión.
- Metodología de 4 fases: identificar coyunturas, definir agendas, mapear actores, generar productos.
- Institucionalización de la ACT en PDM Yumbo (5 programas, 13 metas).
- Creación de espacios permanentes como "Concejitos a la Calle" en Buenaventura.

RELACIONALES



- Fortalecimiento de interlocución ciudadana con autoridades locales.
- Alianzas estratégicas multiactor para la incidencia.
- Capacidades de negociación y advocacy en organizaciones ciudadanas.
- Mejora de comunicación entre comunidad y tomadores de decisión.
- Redes de colaboración para sostenimiento de coaliciones.

TRANSFORMATIVOS



- Empoderamiento comunitario como agentes de cambio activos.
- Transición de la demanda reactiva a propuesta proactiva.
- Cultura de evidencia para la formulación de propuestas.
- Fortalecimiento de la confianza ciudadana en su capacidad de influir.
- Consolidación de corresponsabilidad en gestión pública.

APRENDIZAJES



- La incidencia ciudadana no es una habilidad aislada del liderazgo, sino la bisagra que transforma el capital social en decisiones y políticas públicas concretas. Su éxito depende de contar con rutas claras, responsabilidades definidas y productos verificables.
- Entender la incidencia como un proceso escalonado ayuda a visualizar el avance desde la participación básica hasta la institucionalización de mecanismos, garantizando la continuidad y legitimidad de los resultados.

RECOMENDACIONES



- **Articulación de Agendas:** Para garantizar el respaldo y la viabilidad de las propuestas, es crucial cruzar tres dimensiones: los retos identificados por la ciudadanía, los planes de desarrollo institucionales y los intereses de los actores aliados (sector privado, cooperación).
- **La Incidencia como Bisagra:** Posicionar la incidencia como el proceso articulador que conecta el Liderazgo con el Estado Abierto. Esto implica diseñar rutas de acción explícitas que indiquen qué actor debe actuar, en qué ventana de oportunidad, con qué evidencia y con qué producto esperado.
- **Enfoque Escalonado:** Entender la incidencia como una "escalera" con diferentes niveles, desde la participación básica hasta la institucionalización de mecanismos. Esto permite ajustar las tácticas y los indicadores según el grado de madurez del proceso en cada territorio, gestionando expectativas y celebrando "victorias tempranas".



ESTRUCTURALES



- Fortalecimiento de las relaciones en doble vía ciudadanía - institucionalidad.
- Se crearon plataformas centradas en las necesidades de la gente.
- Se logró la firma de compromisos e inclusión en PDM y política pública.
- Desarrollo de herramientas de transparencia, datos abiertos y tecnología cívica digital.
- Apropiación y corresponsabilidad entre concejales y la Administración Pública.
- Gobiernos más transparentes y comprometidos con los datos abiertos

RELACIONALES



- Se consolidaron plataformas como fuente de interacción multiactor y consulta para la toma de decisiones.
- Se promovieron plataformas como nodos de articulación e interoperatividad con otras plataformas.
- Visibilización permanente de ejercicios participativos dirigidos al fomento de la democracia deliberativa.
- Generación de valor público, modernizaron las estructuras de gobierno y formación de funcionarios públicos.
- Cooperación multiactor, formación de alianzas y redes

TRANSFORMATIVOS



- Cambio en la actitud hacia la participación: de lo contestatario a lo propositivo.
- Modernización cultural (apertura y transparencia).Fortalecimiento de la legitimidad institucional.
- Gobernanza más democrática y receptiva.

APRENDIZAJES



- **Cocrear plataformas y modelos incrementa transparencia y colaboración, si hay apropiación:** Yumbo Abierto, PARTICIPA YA y “Deliberatura” habilitan seguimiento, propuestas y colaboración, pero su éxito depende del empoderamiento y uso ciudadano.
- **Cultura de veeduría desde la escuela:** Iniciativas como JoYA introducen control social en secundaria, sembrando capacidades tempranas para el gobierno abierto.

RECOMENDACIONES



- **Sostenibilidad Financiera:** La dependencia de financiación externa limita la autonomía. Es clave diversificar las fuentes (público-privada, locales, capital semilla) y fortalecer la gestión financiera comunitaria para asegurar independencia y resiliencia.
- **Brecha Digital:** La limitada apropiación tecnológica y alfabetización digital reduce la inclusividad. Se necesitan estrategias integrales de formación y desarrollo de interfaces intuitivas. Co-crear plataformas con las comunidades es clave para su pertinencia y usabilidad, mitigando la exclusión.
- **Respuesta Institucional:** La discrepancia entre política y ejecución erosiona la confianza. Es vital implementar metodologías ágiles, simplificar procesos, y establecer mecanismos de retroalimentación. Un marco normativo flexible promoverá una respuesta institucional transparente.
- **Sostenibilidad Integral:** Abordar la sostenibilidad desde cuatro dimensiones: territorial (institucionalización de los mecanismos), financiera (diversificación de fuentes de financiación), humana (formación continua de capacidades) y tecnológica (planes claros para evitar “cementerios digitales”).
- **Diseño Centrado en el Usuario:** Es fundamental crear herramientas y metodologías situadas, que hablen un lenguaje claro y comprensible. La clave es “poner la información en el idioma de la gente” para que sea verdaderamente accesible y útil, y con estrategias de apropiación.
- **Cultura Organizacional del Estado Abierto:** Continúan retos en materia de la resistencia o desinterés por parte de algunos concejales en participar o darles trámite a las iniciativas trabajadas con la ciudadanía. Es importante sensibilizar a funcionarios públicos en materia de Estado Abierto.

- La replicabilidad del MIC no radica en copiar formatos, sino en adaptar los principios y metodologías al contexto político, cultural y social de cada territorio, respetando sus dinámicas de confianza, comunicación y liderazgo.
- Los resultados más duraderos se logran cuando el modelo incorpora enfoques diferenciales e inclusión efectiva de mujeres y jóvenes, ajustando horarios, formatos y recursos a sus realidades cotidianas.
- La adaptación contextual permite que la participación se sienta legítima y produzca resultados tangibles para la población local.
- Entre los errores que deben evitarse están reducir a las empresas a un papel meramente financiero, diseñar herramientas tecnológicas sin usabilidad ni transferencia, y subestimar el desgaste de los liderazgos al no prever apoyo psicosocial o mecanismos de relevo generacional como una aspiración de la ciudadanía para darle sostenibilidad a los procesos.

El verdadero poder del Modelo de Involucramiento Ciudadano no reside en sus componentes aislados, sino en la sinergia que se crea entre ellos. Aunque cada línea estratégica —Liderazgo, Incidencia y Estado Abierto— tiene objetivos específicos, su interconexión es lo que asegura la sostenibilidad y el impacto a largo plazo. Entender esta integralidad es crucial para cualquier esfuerzo de replicabilidad. El análisis revela tres pilares interconectados que sustentan el modelo:

Sostenibilidad Territorial

- Se refiere a la capacidad del modelo para integrarse y arraigarse en las estructuras políticas, normativas y sociales de un territorio. No se trata de imponer un formato, sino de adaptar sus principios a la gobernanza local. Esto se manifiesta cuando los mecanismos de participación dejan de ser proyectos externos para convertirse en parte del funcionamiento regular de las instituciones y la comunidad.
- Ejemplos de institucionalización: La formalización del modelo de Gobierno Abierto en Buenaventura a través del Acuerdo Municipal 015 y la inclusión de las propuestas de la Agenda Ciudadana Territorial en el Plan de Desarrollo de Yumbo son pruebas concretas de esta integración. En ambos casos, el modelo dejó un legado normativo y programático que trasciende un ciclo de proyecto.

Sostenibilidad Financiera y de Recursos Diversificados

- La sostenibilidad del MIC va más allá de lo económico. Implica una visión amplia que incluye recursos técnicos, humanos, operativos y organizativos. El objetivo es construir capacidades en los liderazgos y organizaciones locales para que puedan gestionar y movilizar recursos de manera autónoma, reduciendo la dependencia de la financiación externa local.
- Autogestión como competencia: El Colectivo Ciudadano Yumbeño es un claro ejemplo de este pilar. Su capacidad para organizar eventos como el Festival ComuniDar y movilizar recursos locales demuestra que el liderazgo fortalecido se traduce en una mayor autosuficiencia. Este enfoque diversificado fomenta la resiliencia y la apropiación local.

Sostenibilidad Humana y de Competencias

- Este pilar es la base de todo el modelo: el fortalecimiento integral de las capacidades de las personas. El empoderamiento a través del conocimiento es el núcleo de la sostenibilidad humana. Mecanismos como la Escuela de Diálogo, Innovación y Liderazgo (EDIL) son exitosos no solo porque transmiten conocimientos técnicos sobre políticas públicas o control social, sino porque fortalecen competencias socioemocionales.
- Competencias para la sostenibilidad: Habilidades como la confianza, el diálogo, la resiliencia y la capacidad de construir consensos son vitales para la perdurabilidad de los procesos colectivos. Estas competencias relationales permiten a las comunidades navegar conflictos, mantener la cohesión y sostener la acción conjunta a lo largo del tiempo, incluso frente a la adversidad.