

# DOCUMENTO

## Análisis territorial del MIC en Yumbo y Buenaventura.





# 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.**



Octubre, 2025

# Consultoría de gestión de conocimiento del Modelo de Involucramiento Ciudadano

Producto 3. Documento de análisis territorial del MIC en Yumbo y Buenaventura

Área Construcción de paz



[www.ideaspaz.org](http://www.ideaspaz.org)



## Contenido

<b>1. Introducción</b>	3
1.1 Metodología	4
<b>2. Yumbo: de la desconfianza al involucramiento ciudadano efectivo</b>	6
2.1 Contexto: un modelo multiactor	7
2.2 Logros y Buenas Prácticas del MIC en Yumbo	10
2.2.1 Cambios Estructurales	10
2.2.2 Cambios Relacionales	13
2.2.3 Cambios Transformativos	15
2.3 Aprendizajes y Desafíos	16
<b>3. Buenaventura: del desencanto ciudadano a la transformación con el MIC</b>	23
3.1 Un contexto de participación marcada por la desconfianza	23
3.2 Logros y Buenas Prácticas del MIC en Buenaventura	27
3.2.1 Cambios Estructurales	28
3.2.2 Cambios Relacionales	30
3.3.3 Cambios Transformativos	33
3.4 Aprendizajes y Desafíos	36
3.5 Recomendaciones	40
<b>4. Integralidad del MIC</b>	43
4.1 Territorialización del modelo	43
4.2 Focalización poblacional	46
4.3 Retos de sostenibilidad del MIC en Buenaventura y Yumbo	48
4.4 Diseño y apropiación de tecnologías cívicas	49
<b>5. Conclusiones y recomendaciones</b>	50
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	54
Índice de Tablas	
<u>Tabla No. 1 Categorías Analíticas Análisis Territorial</u>	5
<u>Tabla No. 2 Síntesis de Cambio Sistémico en Yumbo</u>	21
<u>Tabla No. 3 Síntesis de Cambio Sistémico en Buenaventura</u>	42
<u>Tabla No. 4 Comparativa: Hallazgos, Aprendizajes, Resultados y Retos en Yumbo y Buenaventura</u>	51



## 1. Introducción

El documento que se presenta a continuación corresponde al Producto No. 3 “Documento de Análisis Territorial para los casos de Yumbo y Buenaventura”, en el marco de la Consultoría de gestión de conocimiento del Modelo de Involucramiento Ciudadano -MIC-, a cargo de la Fundación Ideas para la Paz -FIP-. Una vez realizada la recolección, sistematización y codificación de la información, se obtuvieron una serie de hallazgos que permitieron el análisis comparado de estas dos experiencias en términos de contribuciones, aprendizajes y recomendaciones que le permitan a la ciudadanía contar con un insumo de balance frente a lo sucedido durante el proceso en los territorios.

Este producto puede aportar al desarrollo de futuros ejercicios, mecanismos y procesos de participación ciudadana en Buenaventura, Yumbo y demás territorios comprometidos con el tema, pues recoge elementos prácticos producto de la implementación del MIC a lo largo de los últimos seis años. Se constituye en una fuente actualizada de consulta que integra las percepciones y evidencias de los actores participantes, implementadores y aliados. Fue construida bajo una metodología de teoría fundamentada, es decir, una forma de investigación que escucha a la ciudadanía y construye el análisis a partir de sus experiencias y aportes reales, para que sus voces sean la base de la comprensión del proceso y de las propuestas de mejora.

En este trabajo, las dinámicas estructurales, relacionales y transformacionales fueron el eje central del análisis. Todo ello a partir de un escenario de relacionamiento sistémico, en el que se identifican una serie de interdependencias clave entre los actores (ciudadanía, sector público, sector privado, organizaciones sociales) y, que son fundamentales para fomentar el involucramiento ciudadano en los territorios. Temas como el círculo virtuoso de la participación – confianza; la creación de canales multiactor que, a modo bisagras, fortalecen la incidencia y la institucionalización; las sinergias colaborativas entre los actores para la ampliación de conocimientos, herramientas y estrategias; así como el nexo entre información, deliberación y rendición de cuentas son campos en los que se evidencia que el involucramiento ciudadano promovido por el MIC no fue un acto aislado, sino el resultado de un proceso circular mediado por el diálogo, la colaboración multiactor y el uso estratégico de la información.

La propuesta está estructurada en cinco secciones, comenzando por una descripción de la metodología utilizada para el levantamiento, sistematización y análisis de la información; allí se hace una presentación de los principales pasos, las herramientas utilizadas, el enfoque investigativo y las categorías analíticas utilizadas para el abordaje de los territorios, las líneas estratégicas, así como el componente de integralidad.

Este modelo se aplicó en diferentes partes del territorio colombiano, entre ellas Yumbo y Buenaventura; por lo cual, en la segunda y tercera parte se analizan estos casos. En la segunda parte se aborda el análisis de Yumbo, comenzando con un breve contexto a la luz de las razones de su focalización, los mecanismos implementados, sus participantes y los cambios esperados desde el MIC. Luego, se presentan las contribuciones identificadas y su papel en el desarrollo de las estrategias implementadas en cada mecanismo de participación, mediante un recorrido transversal por distintas categorías analizadas que permiten identificar cambios estructurales, transformacionales y relacionales en el territorio. Posteriormente, se recogen los aprendizajes relacionados con la participación ciudadana, el MIC y los componentes de liderazgo, incidencia y Estado Abierto. Este mismo esquema se aplica en la tercera sección para el caso de Buenaventura.

Posteriormente, se hace un análisis en términos de cómo las contribuciones y los aprendizajes identificados en cada uno de los territorios pueden servir para un abordaje transversal que permita

presentar la integralidad de la información. De esta forma, lograr una mirada global de lo que implica la puesta en marcha de este tipo de modelos desde el punto de vista de la territorialización, la sostenibilidad, la focalización poblacional y el diseño – apropiación de tecnologías cívicas; todo ello en un contexto donde se hace importante volcar la mirada hacia iniciativas innovadoras y creativas que se interesen por fortalecer la gestión de lo público desde la participación ciudadana.

Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones que identifican oportunidades y desafíos para los territorios, así como orientaciones sobre el posible rumbo del MIC y sus líneas estratégicas en escenarios donde los distintos actores del ecosistema de la participación (públicos, privados, sociales, cooperación internacional, academia, entre otros) decidan impulsar la democracia y el involucramiento ciudadano en los asuntos públicos. Asimismo, se incluyen insumos para que, si se quisiera hacer nuevas implementaciones del modelo o un modelo similar, se disponga de un balance general y sistémico de su implementación, que facilite a los actores (como por ejemplo organizaciones que quieran implementar el modelo a futuro) definir acciones de mejora, fortalecimiento y cambio en favor de una ciudadanía más activa, empoderada e incidente.

Con este marco general, a continuación, se presenta la metodología del estudio.

### 1.1 Metodología

Este análisis se desarrolló mediante un enfoque cualitativo de investigación, con un carácter inductivo, y se basó principalmente en la experiencia y las voces de quienes participaron en los diferentes mecanismos del Modelo de Involucramiento Ciudadano (MIC). Se emplearon diversas fuentes de información: documentos elaborados por la Fundación Corona, cuatro entrevistas semiestructuradas, dos grupos focales y testimonios de participantes del MIC disponibles en el canal de YouTube “Activa Buenaventura”.

Las entrevistas se enfocaron en la experiencia de participación y las recomendaciones de mejora de dos (2) líderes sociales de Yumbo y dos (2) en Buenaventura, incluyendo a una persona implementadora del modelo y a un líder social. Así mismo, se destaca que en los dos grupos focales presenciales realizados en Yumbo, se desarrollaron dinámicas participativas diseñadas para facilitar la reflexión y la construcción colectiva, tales como la “nube de palabras”, en la que cada participante describió su experiencia con el MIC en tres palabras clave; el “telegrama a un marciano”, que consistió en explicar qué es y qué no es el modelo; la metodología PES (Parar, Empezar y Seguir), orientada a identificar acciones de mejora; la construcción de metáforas creativas para imaginar el futuro del modelo, y un espacio final de conclusiones colectivas que permitió sintetizar aprendizajes y acuerdos.

Toda la información recolectada se transcribió, sistematizó y organizó con el software Atlas.ti, el cual permite manejar grandes volúmenes de datos y agrupar ideas similares en un proceso conocido como codificación intencionada, lo que reveló patrones sobre cómo ciertos temas y experiencias se relacionan entre sí.

Teniendo en cuenta que, hay un gran interés en comprender qué cambios produce el MIC en la participación ciudadana territorial, el equipo investigador asoció las relaciones de coocurrencia con una manera específica de cambio, como lo puede ser el cambio estructural, el cambio relacional y el cambio transformativo, cada uno de estos entendido como:

- Cambios estructurales: relacionados con los cambios más evidentes y visibles en políticas, normas, prácticas y asignación de recursos;

- Cambios relacionales: vinculados con las interacciones entre los distintos actores, teniendo en cuenta la calidad en las conexiones y la comunicación entre las personas; al igual que las dinámicas de poder en la distribución de la toma de decisiones, la autoridad y la influencia.
- Cambios transformativos: asociados con las creencias, los hábitos de pensamiento, y suposiciones profundamente arraigadas.

A partir de este análisis se identificaron **21 categorías analíticas**<sup>1</sup>, organizadas en función de estos tipos de cambio y de las líneas estratégicas del MIC: **liderazgo, incidencia, Estado Abierto** y una dimensión de **integralidad**. Estas categorías funcionan como una guía para el análisis sistémico que se desarrolla en las siguientes secciones del documento. No se presentan de manera exhaustiva ni secuencial, sino como un marco de referencia que orienta la interpretación de las principales ideas expresadas por las y los participantes.

**Tabla No. 1 Categorías Analíticas Análisis Territorial**

	Liderazgo	Incidencia	Estado Abierto	Integralidad
<b>Cambio Estructural</b>	Coconstrucción e iniciativas colaborativas	Políticas Públicas e Incidencia	Acción Colectiva y Autogestión	Coconstrucción de iniciativas y alianzas colaborativas en la adaptabilidad territorial del MIC
		Planificación Estratégica y Toma de Decisiones	Institucionalidad, Gestión e Innovación Pública	Tecnología e Innovación Cívica
		Mecanismos innovadores de participación y agendas de incidencia		Presupuesto y recursos financieros
<b>Cambio Relacional</b>	Integración de Liderazgos	Co-creación y cohesión social para la incidencia multiactor	Empoderamiento, tejido social y comunitario	Diálogo Relacional
				Alianzas e Interacciones estratégicas entre las líneas
<b>Cambio Transformativo</b>	Aprendizaje Colectivo	Diálogo y Construcción de Confianzas	Promoción, Difusión y Gestión del Conocimiento	Promoción, Difusión y Gestión del Conocimiento en la integralidad del MIC
	Fortalecimiento de Liderazgos en Género y Jóvenes			Transformación Integral del MIC
				Narrativas, Cambio Colectivo y Cultural

Fuente: Elaboración propia a partir de codificación en Atlas Ti.

<sup>1</sup> Ver Anexo 1. Tabla de Categorías Analíticas





A lo largo del documento, se incluyen citas textuales que ilustran los aportes de distintas voces, destacando los aprendizajes generados por el MIC, así como los aspectos que se recomienda replicar, mejorar, ajustar o reevaluar. El objetivo de esta aproximación no es recorrer de forma mecánica cada categoría, sino comprenderlas como un producto vivo de la participación y de los aprendizajes obtenidos desde el territorio.

Este ejercicio metodológico permitió identificar los posibles cambios que el MIC ha generado en las dinámicas de participación ciudadana de Yumbo y Buenaventura, aportando insumos valiosos sobre lo que ha funcionado mejor, los desafíos que persisten y las oportunidades de fortalecimiento de los procesos participativos en pro de la transformación territorial.

## 2. Yumbo: de la desconfianza al involucramiento ciudadano efectivo

En el corazón del Valle del Cauca, Yumbo se erige como la capital industrial del departamento y uno de los principales polos productivos de Colombia. Con una población aproximada de 110.069 habitantes según el censo ajustado de 2019, el municipio alberga más de 3.000 empresas que generan más de 35.000 empleos. En 2019, su PIB per cápita alcanzaba los \$81 millones, ubicándose en el Top 5 nacional, y en 2021 contaba con un presupuesto de \$396 mil millones (Fundación Corona & Diseño Público, 2021). Sin embargo, detrás de estas cifras que reflejan fortaleza económica, se ocultaba una realidad social marcada por profundas tensiones.

En mayo de 2021, el desempleo alcanzaba el 24,3%, con una informalidad laboral del 47,3% y una pobreza juvenil del 40,7%, que afectaba especialmente a las mujeres jóvenes (57%). Solo un 6% de la población tenía formación posmedia, y las oportunidades de acceso a educación superior eran limitadas (Participa+ Yumbo, 2023). A estos desafíos se sumaban graves problemas de seguridad: una tasa de homicidios de 67,2 por cada 100.000 habitantes en 2021 —el doble del promedio departamental y de Cali— y, en 2022, la mayor tasa de denuncias por lesiones personales en todo el Valle del Cauca.

Por su parte, la politización de la gestión pública y las percepciones de corrupción eran significativas: el 87% de la población consideraba que la corrupción había aumentado o se mantenía igual (Fundación Corona & Diseño Público, 2021). Todo esto se daba en un ambiente de creciente desconfianza y distancia entre ciudadanía e instituciones.

El estallido social de 2021 convirtió a Yumbo en epicentro de bloqueos y protestas, evidenciando las fracturas en el tejido social y la urgencia de repensar las formas de relacionamiento entre el Estado y la comunidad. Si bien existía un capital social importante —liderazgos comunitarios, colectivos juveniles, redes religiosas y experiencias previas de colaboración como el Premio Cívico<sup>2</sup> y el Desarrollo Integral Territorial<sup>3</sup>—, solo el 32% de la ciudadanía consideraba funcionales los mecanismos de participación, y el 56% de actores sociales y privados afirmaban que la articulación con el sector público era difícil (Participa+ Yumbo, 2019).

<sup>2</sup> El Premio Cívico es una iniciativa creada en Bogotá en 1998 para reconocer y fortalecer proyectos ciudadanos que mejoran la calidad de vida en las comunidades. Posteriormente, se extendió a otras ciudades, incluyendo Yumbo, donde en 2016 se realizó bajo el nombre *Premio Cívico por una Ciudad Mejor*.

<sup>3</sup> El Desarrollo Integral Territorial (DIT) es un proceso de planeación participativa que construye una visión compartida de un territorio y promueve la acción colectiva para su gestión e incidencia. En Yumbo, el DIT, implementado desde 2013 como parte de la Alianza Empresarial de Yumbo, fortaleció liderazgos ciudadanos y la colaboración entre sectores sociales, empresariales y gubernamentales en agendas como educación, salud y medio ambiente, precediendo al Modelo de Involucramiento Ciudadano (MIC) que inició en 2019.





La confianza interpersonal e institucional estaba en niveles moderados, según el estudio “Yumbo con confianza” (2023). Las personas no estaban plenamente convencidas de las buenas intenciones de los demás, lo que dificultaba la cooperación, aunque persistía una disposición a participar, aun sin entusiasmo o frecuencia alta. La confianza variaba según el rol social del participante —empleado público, empresario, líder social— y se fortalecía cuando se percibían reciprocidad y honestidad. Los grupos más confiables para la comunidad eran las personas del barrio, la familia, los pequeños empresarios y los docentes. Sin embargo, la baja asistencia a eventos y las divisiones políticas reflejaban barreras persistentes para la construcción de agendas comunes.

Este panorama planteaba una pregunta central: ¿cómo transformar un territorio con alto potencial económico, pero con profundas brechas sociales, tensiones políticas y una crisis de confianza en sus instituciones?

## 2.1 Contexto: un modelo multiactor

En este contexto llegó el Modelo de Involucramiento Ciudadano (MIC), conocido como Participa+ Yumbo, impulsado por la Alianza Empresarial de Yumbo y la Fundación Corona, con el propósito de fortalecer el liderazgo multiactor, construir confianza y habilitar mecanismos reales de participación, proyectando que para 2030 el municipio alcanzará un involucramiento ciudadano efectivo, una gestión pública eficiente, mayor equidad socioeconómica y corresponsabilidad entre los actores<sup>45</sup>.

El proceso partió de un diagnóstico que evidenció brechas en tres dimensiones: en liderazgos ciudadanos, falta de competencias transformacionales y administrativas, ausencia de rutas de incidencia y debilidad organizacional (el 69% de las organizaciones requería fortalecimiento); en incidencia, desconfianza hacia el sector público, apatía ciudadana (53%), percepción negativa de los mecanismos de participación (68%) y desconocimiento de la toma de decisiones; y en gobierno abierto, procesos institucionales débiles, comunicación limitada, mecanismos poco pertinentes, desconocimiento de datos abiertos y barreras normativas (Fundación Corona y Alianza Empresarial de Yumbo, 2019). En 2020, la fase de alistamiento y divulgación preparó el terreno con socialización del modelo, fortalecimiento de alianzas estratégicas y compromisos iniciales clave para las etapas posteriores.

El año 2021 marcó un punto de inflexión con el inicio de la **Escuela de Diálogo, Innovación y Liderazgo (EDIL)**, considerada la tercera generación de Escuelas de Formación para la Democracia del Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria (NIMD) en Colombia. La EDIL fue un proceso de formación diseñado para incrementar los conocimientos, habilidades y competencias de líderes cívicos (empresariales y sociales) y políticos, con el fin de que pudieran participar de forma incidente en la toma de decisiones. Su estructura incluyó cinco módulos: liderazgos adaptativos y

---

<sup>4</sup> Esta fase fue diseñada e implementada por la **Fundación Corona** y la **Alianza Empresarial de Yumbo**, representada por la Fundación Smurfit Kappa, quienes establecieron una colaboración estratégica para adaptar el modelo al contexto local. El ejercicio se basó en 49 entrevistas semiestructuradas con actores del sector público (secretarios, directores y funcionarios vinculados a la participación ciudadana), del sector privado (empresarios cercanos a la Alianza Empresarial) y de la sociedad civil (organizaciones con agendas de incidencia y otras OSC relevantes). La metodología se basó en 49 entrevistas semiestructuradas a tres grupos de actores: **instituciones/sector público** (secretarios, directores y funcionarios locales vinculados a la participación), **sector privado** (empresarios conocedores de Yumbo y cercanos a la Alianza Empresarial) y **organizaciones de la sociedad civil** (con agendas de incidencia y otras OSC relevantes).



colectivos, seguridad humana y resolución de conflictos, apertura democrática e innovación política, gobierno abierto e innovación pública, y ciclo de políticas y proyectos. La metodología híbrida (presencial y virtual) incorporó actividades prácticas como lienzos y foros de diálogo por WhatsApp, con un énfasis en competencias básicas y emocionales, manejo del estrés, resiliencia y fortalecimiento de redes (Fundación Carvajal y Pontificia Universidad Javeriana Cali, 2024a).

La EDIL se implementó como parte del Programa Participa+ Yumbo y, pese a la pandemia, se adaptó a la virtualidad. Participaron alrededor de 100 funcionarios públicos, concejales, gestoras sociales, empresarios, líderes comunitarios y ciudadanos, quienes adquirieron herramientas clave para el diálogo y la cooperación (Fundación Carvajal y Pontificia Universidad Javeriana Cali, 2024).

### De la formación a la incidencia política

En 2022, esos aprendizajes se pusieron en práctica con la **Iniciativa de Diálogo Territorial (IDT)**. Este mecanismo tenía como objetivo aumentar la efectividad de la participación ciudadana mediante la colaboración de actores políticos y cívicos para desarrollar políticas públicas que respondieran a retos locales. La metodología se organizó en cuatro fases: selección temática (a partir de encuestas de percepción y el Informe de Calidad de Vida de “Yumbo Cómo Vamos”), diseño (diagnóstico, definición de retos y propuestas), validación con expertos, e incidencia (apropiación e implementación de la propuesta).

En su primer ciclo, la IDT se centró en la prevención del homicidio juvenil, un problema identificado como prioritario. Participaron jóvenes, colectivos sociales, consejeros de juventud, la alcaldía y varias secretarías municipales. El resultado fue un prototipo de política pública presentado a funcionarios y organizaciones para su legitimación, lo que motivó a la administración a considerar la formulación de una política integral de seguridad.

Ese mismo año se desarrolló el **Modelo de Gobierno Abierto de Yumbo (Yumbo Abierto)**, inspirado en experiencias nacionales y sustentado en seis pilares: transparencia, participación, colaboración, cultura de innovación, comunicación cercana y abierta, e inteligencia colectiva/conocimiento compartido. Entre sus acciones, se cocreó un prototipo de plataforma web con funcionarios y sociedad civil, y se avanzó en la preparación de la Primera Feria de Transparencia del Municipio<sup>6</sup>.

### De la incidencia estratégica a la institucionalización

En 2023, y de cara a las elecciones locales, los resultados de la EDIL y la IDT se integraron en la **Agenda Ciudadana Territorial (ACT)**, un plan estratégico colaborativo centrado en cuatro núcleos temáticos para generar incidencia en las candidaturas a la alcaldía de Yumbo y creación del Plan de Desarrollo: calidad de servicios públicos e inversión social, participación ciudadana y confianza, dinamismo económico y potencial territorial, y tejido social e identidad. Construida con la participación de casi 80 ciudadanos y actores institucionales (Fundación TerritoriA, 2025), la ACT logró una incidencia concreta en el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027, con la inclusión de 13 programas y metas, como el fomento de la educación superior, la generación y formalización del empleo, la formación para el trabajo, y el fortalecimiento de la convivencia y la seguridad (Fundación Carvajal y Pontificia Universidad Javeriana Cali, 2024a).

<sup>6</sup> Se acompañó a la Alcaldía en la preparación y puesta en marcha de la Primera Feria de Transparencia del Municipio de Yumbo, aunque se decidió no avanzar en la firma de un convenio debido al corto tiempo para su ejecución (Fundación Carvajal y Pontificia Universidad Javeriana Cali, 2024a)



La ACT también dio origen al **Colectivo Ciudadano Yumbeño (ColectTY)**, un espacio de gobernanza colaborativa que coordina y dinamiza las acciones necesarias para llevar la hoja de ruta a la práctica.

### Innovaciones y retos en la apertura gubernamental

Dentro del marco de Yumbo Abierto, surgió la iniciativa **Acciones Ciudadanas Yumbo Abierto (YAcciones)**, que permitía a organizaciones presentar y ejecutar proyectos de corto plazo con un presupuesto definido, buscando articularse con otros actores. Aunque la idea apuntaba a fortalecer la cocreación y la apertura de datos, enfrentó desafíos como bajo presupuesto, limitada difusión y la pérdida de la licencia de la herramienta tecnológica, lo que dificultó su sostenibilidad.

En paralelo, el **Programa Yumbo Con Confianza** abordó de forma directa una de las barreras identificadas desde el diagnóstico inicial: la baja confianza interpersonal e institucional. A través de la encuesta “Contigo Yumbo”<sup>7</sup> y acciones multiactor, se buscó visibilizar la solidaridad, acercar a funcionarios y ciudadanía, y promover un propósito común a largo plazo.

El recorrido de Participa+ Yumbo muestra una conexión clara entre sus mecanismos:

- **EDIL** se diseñó para formar competencias y redes de liderazgo.
- **IDT** fue pensado para aplicar esas competencias para cocrear políticas públicas.
- **ACT** consolidó esas propuestas en una hoja de ruta estratégica.
- **Yumbo Abierto** institucionalizó la transparencia y la participación.
- **Colectivo Territorial Yumbeño** pretende integrar y coordinar los esfuerzos para que fueran coherentes y sostenibles.

De esta manera, lo que comenzó en 2019 como un ejercicio de escucha ha evolucionado en un entramado multiactor que combina formación, cocreación, planeación estratégica, institucionalización de prácticas abiertas y fortalecimiento de la confianza, con el objetivo de transformar de manera sostenible la gobernanza y el desarrollo del municipio.

### La transformación buscada

La Teoría de Cambio del Modelo de Involucramiento Ciudadano (MIC) en Yumbo fue concebida como un marco estratégico para fortalecer el liderazgo y la gobernanza multiactor, impulsar **mecanismos innovadores de incidencia** y acompañar a los gobiernos locales en la construcción de una gestión más transparente, incluyente y con mayor capacidad de respuesta. Con un horizonte al año 2030, esta ruta de trabajo plantea que el municipio logre un involucramiento ciudadano efectivo, una gestión pública eficiente, un entorno socioeconómico más equitativo y competitivo, y una gobernanza territorial robusta.

En su diseño, el MIC se articuló en torno a tres componentes fundamentales. El primero, denominado liderazgo social, se enfocó en desarrollar competencias transformacionales, habilidades y herramientas de incidencia en líderes cívicos, empresariales y políticos. Para ello, el mecanismo central fue la Escuela de Diálogo, Innovación y Liderazgo (EDIL), estructurada en cinco módulos que abarcan desde liderazgos adaptativos y colectivos hasta la comprensión del ciclo de políticas y proyectos. La metodología de la EDIL combinó sesiones presenciales teórico-prácticas con actividades virtuales, integrando acompañamiento especializado del NIMD. En este marco, se buscó

<sup>7</sup> La encuesta “Contigo Yumbo” se aplicó en 2023 como primer momento de un modelo de medición diseñado para Yumbo, en el marco del proyecto *Yumbo con confianza*. Su objetivo fue conocer los niveles de confianza en la población del municipio, entendida como la creencia en las buenas intenciones de personas e instituciones, y generar insumos para fortalecer la cohesión social



fomentar liderazgos concebidos como engranajes colectivos, capaces de promover el trabajo colaborativo, la mediación de diferencias y la capacidad de autogestión comunitaria para incidir en los asuntos públicos.

El segundo componente, orientado a la incidencia en política pública, se diseñó para fortalecer la capacidad de la ciudadanía organizada en la influencia de las decisiones públicas. Entre sus mecanismos se incluyó la Iniciativa de Diálogo Territorial (IDT), una metodología para elaborar diagnósticos sobre problemáticas específicas y formular propuestas de política pública a través de un proceso secuencial de diagnóstico, diseño, validación y apropiación. También se contemplaron las Agendas Ciudadanas, concebidas como espacios de diálogo que permitieran formular recomendaciones y planes de acción en áreas estratégicas como educación, generación de ingresos, convivencia–violencia y salud. Finalmente, el programa Yumbo Cómo Vamos se integró como una herramienta para generar información confiable e imparcial sobre calidad de vida y participación, pensada como insumo para la formulación y seguimiento de las agendas ciudadanas.

El tercer componente, centrado en gobierno abierto, buscó transformar los marcos institucionales con el fin de promover transparencia, participación y rendición de cuentas, habilitando canales más horizontales de interacción entre la ciudadanía y la administración municipal. En Yumbo se diseñó un modelo propio de gobierno abierto basado en la “Fórmula de Gobierno Abierto expandida”, que incorpora principios como la transparencia en el uso de la información pública, la creación de procesos de participación vinculantes, la colaboración multisectorial, la innovación pública, la comunicación cercana y el acceso libre al conocimiento generado. El modelo integró tanto tecnologías sociales —guías, medios de comunicación y encuentros— como herramientas tecnológicas de bajo consumo de datos, accesibles desde dispositivos móviles y con funcionalidades como módulos para peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, así como formularios para cargar datos georreferenciados.

En conjunto, el diseño de la Teoría de Cambio del MIC en Yumbo se estructuró para que el fortalecimiento de competencias de liderazgo, la generación de propuestas ciudadanas y la apertura institucional confluyeran en un ecosistema de gobernanza más abierto, inclusivo y efectivo, capaz de sostenerse en el tiempo y adaptarse a las particularidades del territorio.

## 2.2 Logros y Buenas Prácticas del MIC en Yumbo

Desde 2021, la implementación del MIC en Yumbo dio lugar a resultados concretos expresados en cambios estructurales, relacionales y transformativos. La Alianza Empresarial de Yumbo —con la Fundación Smurfit Westrock Colombia y la Fundación Corona como protagonistas— fue clave para fortalecer la confianza entre sectores y enfrentar problemáticas como el bajo interés ciudadano, la desconfianza institucional y la débil transparencia (PARTICIPA + Yumbo, s.f). Los espacios del MIC promovieron relaciones horizontales y herramientas colectivas de gobernanza, destacando el Colectivo Ciudadano como ejemplo de articulación y acción conjunta. Estos logros muestran cómo las apuestas de la teoría de cambio se tradujeron en prácticas de participación, confianza y construcción colectiva.

### 2.2.1 Cambios Estructurales

Se trata de experiencias significativas que muestran el surgimiento de procesos en donde la **coconstrucción e iniciativas colaborativas**<sup>8</sup> para la incidencia, forman parte de un involucramiento

---

<sup>8</sup> Se refiere a las experiencias, mecanismos y prácticas donde diferentes actores (ciudadanía, organizaciones



ciudadano donde diferentes actores (ciudadanía, organizaciones sociales, sector privado y entidades públicas) trabajaron conjuntamente para identificar problemáticas locales, deliberar sobre ellas y plantear soluciones desde la asignación de roles

*“Una de las cosas que me parece súper importante e interesante del Colectivo Ciudadano, fue el hecho de que se gestionaran unos sistemas de gobernanza para aprender a trabajar y tomar decisiones en lo colectivo, que no siempre es fácil [...] fue aprender lo que significa una herramienta de gobernanza, una herramienta de toma de decisiones colectivas” (Entrevista a lideresa social de Yumbo, 7 de julio de 2025).*

De esta forma, aspectos como la cocreación de herramientas y metodologías de participación<sup>9</sup> marcaron un cambio fundamental en el territorio, al aplicar un enfoque centrado en las personas y sus necesidades, con el diálogo como base para definir criterios y un sentir compartido sobre cómo trabajar los temas en los mecanismos.

*“En cada reunión que pasábamos era una metodología que nos permitía aterrizar lo que nosotros teníamos en la cabeza, con unas mesas de trabajo diferentes, participación y cultura ciudadana, generación de ingresos, educación, todas esas mesas diferentes que nos permitían abarcar ciertas cosas de una forma diferente” (Entrevista a líder social de Yumbo, 26 de junio de 2025).*

Esto tiene que ver con otro cambio significativo, que fue la puesta en marcha de **mecanismos innovadores de participación y agendas de incidencia**. El modelo de gobernanza, que a través de “La Juntanza de la Confianza” como espacio donde representantes del Colectivo Ciudadano tomaban decisiones, permitió diseñar y poner en marcha una estructura de toma de decisiones efectivas y prontas por medio del consenso. Esto se materializó en una ruta de participación colaborativa, como fue la creación de la Agenda Ciudadana Territorial, los Convites Ciudadanos o la Metodología coconstruida de **presupuesto** participativo (Fundación TerritoriA, 2025).

Otra manera en que se materializó la ruta fue mediante la motivación de YAcciones:

*“Con Acciones Ciudadanas Yumbo Abierto -YAcciones-, se logró que las organizaciones presentaran y ejecutaran proyectos a corto plazo con un recurso económico que, si bien era muy limitado, permitía la materialización de las propuestas para beneficio de la comunidad” (Grupo Focal en Yumbo, junio 17 de 2025)*

Para las personas que participaron de estos procesos es un común denominador reconocer como aporte del MIC que las estrategias de acción desplegadas en los diferentes mecanismos ayudaron a trabajar mancomunadamente desde el involucramiento ciudadano:

---

sociales, sector privado y entidades públicas) trabajan conjuntamente para identificar problemáticas locales, deliberar sobre ellos, y plantear soluciones desde la asignación de roles.

<sup>9</sup> Las metodologías de participación ciudadana se entienden como un conjunto de herramientas, técnicas y formas de poner en marcha saberes, conocimientos y habilidades participativas entre diferentes actores. Con ello se busca que la ciudadanía pueda actuar de manera informada, organizada y efectiva en los diferentes momentos de la participación (información, consulta, deliberación, incidencia, control social, etc.) relacionados con la toma de decisiones, las políticas públicas o la planificación de proyectos. Ejemplos de metodologías de participación se pueden encontrar en las Asambleas Ciudadanas, los Presupuestos Participativos, Consultas Ciudadanas o Mesas de Diálogo.



*“lo que más fortalece esos lazos son las acciones conjuntas, más que ir a dialogar y construir un documento, es esas acciones conjuntas que nacen a raíz de ese documento.” (Entrevista a lideresa social de Yumbo, 7 de julio de 2025).*

Es el caso de la Agenda Ciudadana Territorial -ACT-, que ha reconocido la importancia de generar ejercicios conjuntos en los que, por medio de la retroalimentación, la discusión y el debate, se puedan fortalecer hojas de ruta conjuntas para la incidencia en instrumentos de planificación y gestión como lo es el Plan de Desarrollo Municipal -PDM- de Yumbo 2024-2027.

La Agenda Ciudadana Territorial (ACT) de Yumbo jugó un papel central en garantizar que las propuestas de Gobierno Abierto generadas en procesos previos no se perdieran con el cambio de administración, sino que quedaran institucionalizadas en el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2024-2027. El objetivo inicial de la ACT era incluir al menos cinco propuestas en el nuevo plan, pero su incidencia superó esa meta: en el PDM aprobado se incorporaron 13 programas y metas vinculadas a sus propuestas, como el fomento de la educación superior, la generación y formalización de empleo, la formación para el trabajo, el Gobierno Abierto, la transparencia y el fortalecimiento de la convivencia y la seguridad.

Para lograrlo, se realizaron reuniones estratégicas con distintas secretarías y dependencias, en las que el director de Planeación e Informática reconoció explícitamente la ACT como insumo clave para la formulación del plan. Además, el propio alcalde electo, Alexander Ruiz —egresado de la Escuela de Liderazgo EDIL—, reconoció la relevancia del proceso, lo que abrió la puerta a que los compromisos de transparencia, participación y cultura de la legalidad fueran incluidos en la matriz oficial de metas e indicadores del PDM. Dicho logro representa hoy en día una oportunidad para que yumbeños y yumbeñas se interesen más por los asuntos públicos, se motiven a participar y vean que sí es posible incidir en la agenda pública de su municipio.

De manera concreta, la ACT movilizó propuestas como el “Uso, apropiación y sostenibilidad de Yumbo Abierto” y la creación de una “Política pública de Estado Abierto e innovación pública”, con el fin de dar continuidad al modelo de Gobierno Abierto y a la plataforma web cocreada en administraciones pasadas, que habían enfrentado dificultades de sostenibilidad. Así, la ACT funcionó como una hoja de ruta multiactor —construida de manera colaborativa entre ciudadanía, sector privado y Estado— que protegió los avances frente a la discontinuidad política, asegurando que herramientas previas como el Modelo Participa+ Yumbo, la formación en innovación pública y las metas de servicio al ciudadano quedaran formalmente ancladas en el PDM 2024-2027. Este proceso convirtió a la ACT en un puente de continuidad que permitió trascender la voluntad coyuntural de un gobierno, consolidando en la planificación municipal el compromiso de largo plazo con la transparencia y la participación ciudadana.

A nivel de **políticas públicas e incidencia**<sup>10</sup>, se destaca la generación de condiciones para la construcción de ideas innovadoras con un alto valor social y cultural, que lograron verse plasmadas en la formulación de un Prototipado de Política Pública de Prevención de la Violencia en Jóvenes en Yumbo, y que, en el marco de la Iniciativa de Diálogo Territorial, recogió las propuestas de los diferentes actores (diálogo multiactor, inclusivo y colaborativo). Allí se reconocieron las

---

<sup>10</sup> Esta categoría se analiza por el equipo investigador de Fundación Ideas para la Paz, como la capacidad de los actores sociales para contribuir en la toma de decisiones, a partir de su participación activa e innovadora en la formulación de políticas públicas, así como en la construcción de agendas públicas que permitan que dichas políticas respondan a las necesidades de la ciudadanía y los territorios. Con esto se busca que la relación ciudadanía - Estado pase de un esquema tradicional y limitado a uno más dinámico en donde la ciudadanía es un actor activo, propositivo y corresponsable en la gestión pública.



particularidades del territorio y las necesidades juveniles para construir soluciones colaborativas frente a la violencia (NIMD, 2023).

En síntesis, la posibilidad de que este mecanismo permitiera dar pasos significativos hacia la formulación conjunta de política pública puso sobre la mesa la importancia de incidir en ella y de lograr que “gobierno, juventudes y comunidades logran estructurar una propuesta” (Grupo Focal en Yumbo, junio 17 de 2025).

### 2.2.2 Cambios Relacionales

Con la implementación de los diferentes mecanismos de participación en el territorio, se permitió que la ciudadanía interiorizara su capacidad para contribuir activamente en los procesos de toma de decisiones públicas, lo cual significó un avance muy importante teniendo en cuenta el escenario de desmotivación hacia la participación en el que se encontraba Yumbo antes de la entrada del modelo Participa +. Además, esto generó un acercamiento con la institucionalidad pública y el sector privado, lo cual marcó un hito clave en términos de **diálogo y construcción de confianzas**<sup>11</sup>, siendo esta última entendida como la creencia en las buenas prácticas del otro, que puede estar representado por las instituciones o las personas (Fundación Corona & Fundación Smurfit Kappa, 2023).

Por parte de la IDT, esto se logró ya que fue una metodología basada en el diálogo. Con la ACT, la idea de que surgieran propuestas comunes a través de una hoja de ruta integral partió de un enfoque participativo centrado en el mejoramiento de las relaciones entre los actores que hicieron parte del proceso y, por ende, fue un proceso en el que la construcción de confianzas fue la protagonista y permitió avanzar en el cierre de brechas entre los actores y en una mayor articulación:

*“Frente a la Agenda Ciudadana y Territorial, fue un logro enorme, fue algo muy bueno porque permitió cerrar esa brecha entre la población, la institucionalidad y los múltiples actores, y permitió encontrar a todos esos actores en un solo lugar. Entonces ya hay más articulación y permitió un mapeo de Yumbo muy bueno” (Entrevista a líder social de Yumbo, 26 de junio de 2025).*

Esa interacción también se vio reflejada en otro cambio significativo, y fue la **integración de liderazgos**<sup>12</sup>, algo que desde el punto de vista del relacionamiento permitió robustecer la capacidad colectiva para construir alianzas estratégicas, avanzando hacia la incidencia en el ámbito público y la generación de conocimientos, competencias y habilidades para generar valor público.

Esto se evidenció mediante el despliegue que tuvo la Escuela de Diálogo, Innovación y Liderazgo - EDIL-, en donde las y los participantes lograron fortalecer sus conocimientos previos sobre herramientas metodológicas y conocimientos relacionados al liderazgo; vale destacar que fue un escenario en el que por medio del trabajo en áreas relacionadas con la participación ciudadana, la transparencia, la rendición de cuentas, las políticas públicas y la innovación, las y los participantes de diferentes sectores (ciudadanía, empresarial e institucional) incrementaron sus competencias de liderazgo desde un enfoque de cooperación, apertura y construcción colaborativa de políticas públicas (NIMD (s.f)).

<sup>11</sup> Para este análisis, se entiende como el fortalecimiento de relaciones basadas en el entendimiento mutuo y la colaboración entre los diferentes actores, estableciendo narrativas, modelos mentales y un lenguaje común indispensable para la acción, la construcción de agendas públicas territoriales y la toma de decisiones efectivas a partir de una cultura de la corresponsabilidad, la escucha activa y la transparencia, como bases de una nueva forma de narración y transformación.

<sup>12</sup> Esta integración se refiere a la capacidad colectiva para facilitar la interacción entre diferentes actores, fomentar la confianza y construir alianzas estratégicas que conduzcan a la incidencia en el ámbito público.





En Yumbo, estas generaciones de confianzas e integración de liderazgos, vistos desde la **cocreación y la cohesión social para la incidencia multiactor**<sup>13</sup>, resultó ser un tema relevante para los actores que participaron de los mecanismos y fueron una prioridad para los distintos despliegues territoriales. Con los hallazgos obtenidos se pudo evidenciar que hubo una colaboración activa entre los actores sociales, las empresas y la institucionalidad para el diseño colectivo de soluciones (agendas ciudadanas, prototipado de política pública, plataformas digitales, presupuestos participativos, etc.), lo que representa un avance significativo en materia de innovación pública para el desarrollo. Esto fue posible gracias a un proceso en el que confluyeron los socios implementadores como puentes y facilitadores del reconocimiento del “otro”.

Así mismo, el fortalecimiento de competencias para la colaboración que, si bien contó con una base muy consolidada al interior de la ciudadanía y de las organizaciones sociales, también tuvo una réplica interesante en cuanto al fortalecimiento del tejido multiactor. Como se presentó con la EDIL, se hicieron acciones participativas facilitadas por los servidores públicos que fueron muy bien comprendidas y asimiladas por parte de representantes de empresas y de organizaciones sociales en los temas anteriormente presentados. De igual manera, la cohesión “impensable” entre las empresas y la ciudadanía resultó ser un avance significativo, pues mostró la potencialidad que tiene este tipo de relacionamiento para la incidencia:

*“El involucramiento de las empresas ha sido muy valioso y creo que es algo que se reconoce fuertemente entre las organizaciones comunitarias; porque es el sentido de que no estamos trabajando solo nosotros, sino que hay un respaldo mucho más grande” (Entrevista a lideresa social de Yumbo, 7 de julio de 2025).*

También, se generaron redes de conexión y lazos entre organizaciones que antes trabajaban individualmente o en función de agendas propias. Con esta cohesión social, dichos intereses individuales pasaron a ser colectivos, generando maximización de los esfuerzos y, por lo tanto, de los resultados. Es el caso de las organizaciones juveniles, que vieron en los mecanismos de participación la oportunidad para estrechar lazos y formular proyectos de manera colectiva. Esto se puede observar con la experiencia de “Párchate”, en donde cuatro organizaciones que hacían parte del Colectivo Ciudadano de Yumbo, en el marco de las plataformas YA, específicamente en YAcciones, se conocieron entre sí y comenzaron a trabajar en torno a un proyecto de recuperación ambiental, invitando a su vez a que otras organizaciones se siguieran sumando a un proceso que sigue generando conexiones entre las y los jóvenes del territorio.

Esto tiene que ver con algo clave para el desarrollo de la participación ciudadana, y es el **empoderamiento del tejido social y comunitario**<sup>14</sup> para la gobernanza:

*“Algo que sirvió mucho y fue el tema del gobierno abierto, que las personas pudieran entender cómo funciona, que sintieran mayor transparencia, mayor cercanía y un canal de comunicación abierto entre la comunidad y el Estado como lo fue “Yumbo Como Vamos” (...) han ayudado pues a crear como una ruta de accesibilidad donde las personas pues ya no ven tan distante la municipalidad, sino que ya lo ven más accesible” (Entrevista a lideresa social de Yumbo, 7 de julio de 2025).*

<sup>13</sup> Esta categoría se refiere a la colaboración activa entre los actores partícipes de los procesos para diseñar y plantear soluciones creativas a problemáticas comunes. Esto implica un diálogo constante en el que se valora la diversidad de perspectivas y se llegan a acuerdos para la toma de decisiones y acciones estratégicas de incidencia, generando fortalecimiento del tejido social y de la confianza.

<sup>14</sup> El equipo investigador de la Fundación Ideas para la Paz ha entendido esta categoría como el proceso mediante el cual los actores sociales fortalecen sus competencias de incidencia en la agenda pública y territorial, por medio de escenarios de relacionamiento que, producto del trabajo colaborativo y corresponsabilidad, construyen progresivamente tejidos de confianza para una mejor interacción en la toma de decisiones



Así, el despliegue del MIC en Yumbo no sólo contribuyó al mejoramiento de las relaciones entre empresas, institucionalidad y la ciudadanía para atender la emergencia social y económica que, manifestada en el estallido social, suponía grandes retos en materia de gestión pública y de generación de oportunidades, sino que permitió mostrar la importancia que cobra hoy en día el involucramiento ciudadano y la generación de espacios para fortalecer temas como los liderazgos colectivos y su capacidad de generar empoderamiento y sentido de pertenencia; incidencia desde una mayor articulación entre los actores; y el modelo de Estado Abierto como una forma de posicionar la innovación pública en los Planes de Desarrollo Municipal, tal como se verá más adelante.

### 2.2.3 Cambios Transformativos

Dentro de los cambios que propició el MIC en la mentalidad territorial, vale destacar la generación de entornos seguros para el ejercicio de los liderazgos por parte de las mujeres. A los niveles de confianza moderados por parte de la comunidad yumbeña ya identificados por el Estudio Yumbo con Confianza, en donde se señala que la confiabilidad en el municipio disminuye por ser de estrato 2 o 3, se suma el hecho de que para algunas mujeres no les generaba confianza entrar a participar en escenarios desconocidos, pero que gracias a los mecanismos del modelo se pudo acabar con dicha percepción:

*“A veces uno llegaba con desconfianza a los espacios para opinar como mujer (...) pero este espacio, tanto la Agenda Ciudadana como el Colectivo Ciudadano fue pensado y construido para la diversidad, para que todas las personas pudieran sentirse seguras y cómodas, dando su opinión y realmente es muy valioso” (Entrevista a lideresa social de Yumbo, 7 de julio de 2025).*

Esto es importante tenerlo en cuenta, en el entendido que la comunidad yumbeña que decide participar en escenarios de consulta e incidencia pertenece a diferentes organizaciones, sectores o poblaciones, es decir, hay una diversidad que, gracias a su importante representatividad, pueden aportar e involucrarse activamente en los asuntos públicos del municipio. Este tipo de escenarios facilitados por el Modelo Participa + en Yumbo logró poner en la discusión pública la importancia que tiene el reconocimiento de la diversidad de actores, su correspondiente inclusión y la generación de mecanismos y estrategias de relacionamiento para que, temas como el **fortalecimiento de liderazgos**<sup>15</sup>, se cualifiquen desde las necesidades e iniciativas de las diferentes poblaciones presentes en el territorio (mujeres, jóvenes, niños, niñas y adolescentes, sector LGBTIQ+, población rural, personas con capacidades diversas, etc.).

La Estrategia Yumbo Abierto también presentó avances significativos, en el sentido de que fue diseñada e implementada como la oportunidad para que la política pública y las decisiones en materia de gestión pública no solo fueran compartidas con las y los yumbeños, sino que, a partir del liderazgo y el empoderamiento ciudadano, se permitiera a la ciudadanía participar en temas relacionados con transparencia, participación, colaboración, innovación pública, tecnologías sociales, entre otros.

En materia de tecnologías sociales, se creó la plataforma PARTICIPA YA, una web con herramientas para que la ciudadanía siguiera las decisiones públicas y propusiera mejoras. Su éxito dependió del empoderamiento y compromiso de los participantes, destacándose la iniciativa de Acciones Ciudadanas Juveniles, donde jóvenes subían propuestas en favor de la juventud de Yumbo. Se trató

---

<sup>15</sup> El fortalecimiento de liderazgos se entiende en este análisis como el desarrollo de competencias individuales y colectivas en mujeres y jóvenes para el cambio de mentalidades sobre el liderazgo y sus consecuentes impactos en la participación ciudadana y activa para la incidencia.



de una cultura de la innovación, en donde la creación de un ecosistema para generar nuevas ideas con alto valor social fue la constante, algo que buscó crear soluciones con las personas, no para ellas (Feeling (2022)).

Finalmente, desde la perspectiva de la **promoción, difusión y gestión del conocimiento**, entendidas como acciones estratégicas y cocreativas de los actores de participación para avanzar hacia una cultura activa e incidente, se pudo identificar una transformación cultural dentro de la administración y un mayor compromiso por parte de las y los funcionarios públicos que fortalecieron sus competencias y que promovieron como facilitadores ejercicios colaborativos con la ciudadanía.

Esto se vinculó con la producción de información de calidad, abierta y transparente, organizada en plataformas colaborativas que dieron lugar a un sistema de datos abiertos de libre consulta. Un aporte clave fue el programa Yumbo Cómo Vamos, que se consolidó como referente de información para el gobierno, organizaciones, sector privado y ciudadanía, avanzando en transparencia de manera complementaria a las estrategias oficiales de la Alcaldía (PARTICIPA + Yumbo (s.f)). Pasar de un diagnóstico en el que muchos funcionarios desconocían los principios de datos abiertos, e incluso los confundían con servicios de atención al ciudadano (Ibid.), a una fase en la que estos se apropiaban de la información para trabajar con la comunidad en propuestas, espacios de fortalecimiento e ideas de política pública, representó un avance sustancial en la gestión del conocimiento, con manifestaciones concretas a través de los mecanismos de participación implementados en el territorio..

La puesta en marcha de metodologías centradas en las personas y desde las personas, con el diálogo como herramienta para la construcción de un sentido compartido hacia el involucramiento ciudadano, también es una muestra de gestión de conocimiento colaborativo en clave de transformar los imaginarios sobre la participación ciudadana; allí, se pasa de una visión en la que la ciudadanía se informa a una visión en donde los actores sociales toman voz activa, identifican sus problemáticas y generan propuestas innovadoras para solucionarlas, tal como se ha podido observar con el Colectivo Ciudadano en Yumbo.

Esta experiencia ha logrado generar insumos muy importantes para el empoderamiento ciudadano vía gestión del conocimiento, a partir del diseño conjunto de una Guía de relacionamiento con actores clave, así como la definición de una estrategia para

*“documentar la memoria de los vínculos como parte de la bitácora narrativa (...) Esta acción propone incorporar, de forma orgánica, los registros de los encuentros intersectoriales a la bitácora narrativa del Colectivo, no solo como archivo, sino como relato emocional y colectivo de su expansión territorial” (Fundación TerritoriA, 2025: 27).*

En suma, los cambios estructurales, relacionales y transformativos alcanzados a través del MIC evidencian que, incluso en contextos de tensiones sociales, la escucha activa, la adaptación al territorio y la construcción de confianza son claves para abrir diálogos efectivos y llevar las agendas ciudadanas a la planificación pública. No obstante, estos avances también plantean nuevos retos y aprendizajes que es necesario considerar para garantizar su sostenibilidad y profundización.

### 2.3 Aprendizajes y Desafíos

El Modelo Participa + en Yumbo ha resultado ser un proceso muy valioso para el desarrollo de la gestión pública en el municipio. Las contribuciones vistas anteriormente permiten dar cuenta de un importante cúmulo de iniciativas y experiencias significativas, pero también de un trabajo mancomunado por fortalecer los lazos y las relaciones entre la ciudadanía, el sector privado y la institucionalidad.



Pese a estos avances y la posibilidad de vislumbrar un laboratorio multiactor con todas las condiciones para ser replicado en otros contextos o experiencias, lo vivido a lo largo de estos años deja una serie de aprendizajes para que, a modo de desafíos, puedan ser apropiados por la comunidad yumbena y así continuar robusteciendo un modelo beneficioso para el territorio y para consolidar una cultura de la participación activa e incidente en el municipio.

### Participación Ciudadana

En materia de participación ciudadana, uno de los aprendizajes fundamentales es que la confianza y el relacionamiento multiactor son claves para un mayor involucramiento de la ciudadanía en lo público. Los espacios y escenarios que se facilitaron gracias a la diversidad de mecanismos permitieron una serie de diálogos y de fortalecimiento de tejidos, aspectos que son indispensables para el desarrollo de la participación; más aún cuando en Yumbo existía una confianza moderada por parte de una ciudadanía cautelosa y dudosa (Acosta-Ortiz et al, s.f), así como una baja asistencia en espacios de participación ciudadana<sup>16</sup>.

*“Uno de los mayores retos es que aún estamos como en la búsqueda de aprender a gestionar, porque es un proceso de aprendizajes, es un proceso del que ya hemos enfrentado algunos retos y que hemos podido ir experimentando soluciones. Por ejemplo, uno de los retos más fuertes que enfrentamos es el tema de la participación. Todos están muy dispuestos en participar, la confianza ha mejorado muchísimo, las redes de conexiones han crecido muchísimo; pero igual sigue siendo difícil a veces desprenderse desde ese rol de “mi colectivo” a “nuestro colectivo” (Entrevista a lideresa social de Yumbo, 7 de julio de 2025).*

Algo que podría promover el interés y la motivación de nuevos actores a participar es la construcción de propósitos compartidos, facilitando espacios donde se construya una visión común, con valores y objetivos que las personas sientan como propios. Así mismo, comunicar de forma clara y periódica los logros y mejoras, así como crear roles claros y diversos para que cada quien participe desde lo que sabe y le gusta hacer. Se trata de incluir cada vez más nuevas voces desde el diseño, la implementación y el seguimiento de las estrategias de participación, dando lugar a ese círculo virtuoso de la participación.

Otro de los retos identificados es que los procesos participativos aún no son del todo vinculantes y requieren de un mayor esfuerzo por contar con mayor voz de sus protagonistas. Paradójicamente, el Prototipado de Política Pública de Prevención de la Violencia en Jóvenes evidenció la falta de una mayor participación juvenil en este escenario; lo que responde a una combinación de factores estructurales, metodológicos y logísticos. Allí se resalta el desgaste y la dificultad para mantener la continuidad de los colectivos, descritos como un “círculo vicioso” de altas y bajas que termina por cansar; la presión por conseguir empleo, que obliga a priorizar ingresos sobre la participación; y limitaciones en el diseño metodológico, donde no siempre se incluye a los jóvenes desde el inicio, se usan lenguajes poco atractivos o se abordan temas lejanos a sus intereses. Además, las convocatorias suelen difundirse por canales que los jóvenes no consumen, y se suman obstáculos como horarios poco flexibles, responsabilidades académicas y familiares, brecha digital y falta de apoyo económico. Estos factores explican la participación juvenil intermitente y limitada, aún pendiente de consolidarse como parte sostenible de los procesos ciudadanos. (Grupo Focal en Yumbo, junio 17 de 2025).

---

<sup>16</sup> El 94% de los encuestados no había participado en actividades de participación ciudadana en 2021 (Diagnostico Participa +)



## Sobre el MIC

Si bien se pudo observar una participación importante en los mecanismos dispuestos por el MIC e, incluso se logró avanzar considerablemente desde el punto de vista de la formulación participativas de políticas públicas, persiste el reto de fortalecer la articulación interinstitucional por parte de la administración pública, ya que para algunos participantes del proceso:

*“La falta de coordinación entre las distintas secretarías municipales limitó la implementación de propuestas [...] Si la misma administración no se preocupa por la parte intersectorial, yo creo que eso queda en el aire [...] Necesitamos a Planeación, necesitamos a Infraestructura, necesitamos a ESPY, necesitamos a Bienestar Social, o sea, que no nos manden un solo actor” (Grupo Focal en Yumbo, junio 17 de 2025).*

Otro aprendizaje tiene que ver con la necesidad de seguir avanzando en el fortalecimiento de los mecanismos de incidencia. Si bien el proceso mostró avances en ese sentido (en política pública o en el PDM, por ejemplo) persiste la sensación de que no se materializan las propuestas y el trabajo de los procesos, quedando todo en el discurso o en la teoría. Es decir, se percibe que aún hay oportunidad de mejorar, de pasar de la teoría a la práctica en procesos de incidencia

## Sobre liderazgo

Persisten oportunidades de mejora desde el punto de vista del cómo garantizar que los liderazgos no pierdan dinamismo, constancia y empoderamiento por parte de la ciudadanía activa, aspecto que tiene que ver con lo subjetivo individual y lo material colectivo. El dinamismo hace referencia a la capacidad de movilizar y activar procesos colectivos que transformen la intención en acción, manteniendo viva la identidad plural y cambiante del municipio e impulsando sectores como la cultura, el turismo y la participación digital a través de plataformas como Participa Ya. La constancia, en cambio, implica sostener el esfuerzo en el tiempo frente al desgaste, los altibajos de los colectivos juveniles y la fragilidad institucional, apostando por estrategias como la ACT para asegurar la sostenibilidad y la autonomía del proceso más allá de los ciclos políticos. Finalmente, el empoderamiento se entiende como el fortalecimiento de competencias ciudadanas y de liderazgo, fomentado por un modelo de gobierno abierto cercano y comunicativo, que brinda herramientas para incidir en lo público y generar confianza, como ocurre con la Plataforma Municipal de Juventudes o la Semana de la Juventud, donde se consolidan la autonomía, la gestión y el liderazgo colectivo.

Desde el punto de vista subjetivo individual, es importante reconocer que estos tipos de mecanismos y despliegues participativos representan un esfuerzo físico, mental y emocional para las personas que se comprometen con sacar adelante los ejercicios, por lo que se resalta la necesidad de contar con momentos y protocolos de acompañamiento psico-social para evitar que los desgastes, algo muy normal en este tipo de procesos, conlleven a un agotamiento o a la desmotivación de los liderazgos. Tal como se resalta:

*“Faltó un acompañamiento más emocional. Se pensó mucho en lo técnico, pero no se abordaron tanto los desgastes emocionales del liderazgo [...] sería bueno que hubiese como un tipo de ayuda de salud mental, de salud emocional, porque yo siento que estamos cansados. Yo estaba cansado emocionalmente en parte, pero todavía lo siento porque pues eso fueron muchos procesos constantes. Uno trabaja, trabaja, trabaja en ello y llega un momento en el que uno la mente no le da o simplemente siente que no puedo dar lo que yo siento que en realidad puedo dar” (Entrevista a líder social de Yumbo, 26 de junio de 2025).*



## Sobre incidencia

El reconocer que existe una diversidad de actores que tienen roles específicos dentro del municipio, permite identificar cuáles pueden ser sus aportes a la transformación territorial. Es el caso del sector empresarial que, producto de la puesta en marcha de los mecanismos del MIC, logró conectarse con la comunidad yumbeña, generando propuestas e iniciativas de trabajo colaborativo, así como oportunidades de apoyo a emprendimientos y generación de trabajo “¿Cómo nos sentamos todos en una misma mesa a vernos como iguales para seguir y construir herramientas que nos permitan a funcionar?” (Entrevista a lideresa social de Yumbo, 7 de julio de 2025), es algo que debe motivar la reflexión conjunta en clave de qué estrategias y mecanismos deberían continuar, fortalecerse y replicarse en otros contextos, mediante alianzas entre el sector público, privado y social que permitan la generación de estrategias innovadoras e incidentes.

Como reto puede observarse la necesidad de que la información pública sea constantemente actualizada y replicada en los diferentes escenarios de consulta, deliberación e incidencia, así como en territorios rurales, pues se observa entre las y los participantes que llegar a las zonas más apartadas del municipio fue un desafío permanente para los mecanismos de participación de Participa + Yumbo.

## Sobre Estado Abierto

En esta línea de trabajo se dio lugar a la formación y diseño de un prototipo de plataforma para tramitar PQRS por parte de Juntas de Acción Comunal en Yumbo, lo que permitió un relacionamiento significativo entre servidores públicos y líderes de la comunidad. Sin embargo, como aprendizaje se resalta la importancia de incluir a representantes de organizaciones de la sociedad civil en próximas experiencias (Fundación Corona & Diseño Público, 2021), mediante la focalización de participantes según sea el tema para profundizar en los ejercicios de formación para la innovación pública.

Si bien fue una experiencia que partió de un enfoque de diseño participativo, libre acceso y centrado en el usuario, siendo altamente valorada por quienes accedieron a las plataformas, se identificó la falta de una mayor difusión para dar a conocer estas herramientas y lograr su efectiva apropiación por parte de la comunidad:

*“La plataforma de gobierno abierto que se creó me parece que es una plataforma súper importante que ayuda bastante y que genera confiabilidad; sin embargo, hace falta un poco más de dar a conocer estas herramientas porque creo que no todo el mundo llega a conocer o a entender su funcionamiento, no de pronto porque no sea clara, sino que en el tema de que la gente muchas veces pues se le dificulta encontrar este tipo de plataformas [...] hay que estar en constante acompañamiento con la comunidad para que aprendan a manejarlas, para que aprendan a conocerlas, para que realmente sea efectivo su funcionamiento”* (Entrevista a lideresa social de Yumbo, 7 de julio de 2025).

Ligado a este importante reto, se encuentra la sostenibilidad y la disposición de recursos para el funcionamiento de las plataformas. En los grupos focales se pudo identificar que las y los participantes consideran que la falta de presupuesto público, la dependencia de recursos externos y los cambios administrativos han sido una limitante para la no continuidad de este tipo de herramientas.





## Recomendaciones

Para asegurar la sostenibilidad de modelos de involucramiento ciudadano, es clave atender la dependencia de la voluntad política y los cambios de administración. La experiencia en Yumbo muestra que esta situación genera discontinuidad en programas y mecanismos de participación. Por ello, quienes diseñen e implementen modelos similares deberían garantizar que la participación sea concebida como una política de Estado, con financiamiento asegurado desde el inicio y fuentes de recursos diversificadas. De esta manera, se reducirá la vulnerabilidad ante coyunturas políticas y se fortalecerá la cultura de la participación en el territorio.

Otro aspecto fundamental es la ejecución y materialización de propuestas ciudadanas. No basta con formular rutas y estrategias colectivas: es indispensable que estas lleguen a convertirse en acciones concretas. Como lo expresó un grupo focal en Yumbo:

*“Pasar de la teoría a la práctica. El estado abierto. Que se ponga en práctica [...] Yo necesito todo eso transformarlo en acciones reales en territorio. Entonces me dicen, no, otro curso no [...] Se sacaron desde ahí unas posibles estrategias y unas rutas que fueron entregadas al Consejo Municipal, a la Administración Municipal, pues para que se ejecutara una política pública, pero eso resultó ser limitado por la falta de presupuesto y la falta de voluntad política [...] Sobre los presupuestos participativos, Eso no se ha cumplido, hay que decirlo francamente. Infortunadamente no es como debiera” (Grupo Focal en Yumbo, junio 17 de 2025).*

Esta reflexión muestra la importancia de diseñar mecanismos claros para vincular las propuestas con decisiones y financiamiento, asegurando que no se queden “en el papel”.

En cuanto a la articulación y gestión institucional, conviene prever desde el inicio una coordinación sólida entre secretarías o dependencias municipales, evitando que las iniciativas recaigan en un solo actor. El éxito de los modelos depende de que instancias como Planeación, Infraestructura, Bienestar Social o ESPY trabajen de manera conjunta. También resulta necesario asegurar que los procesos participativos sean vinculantes, con resultados que influyan en las políticas y planes de gobierno. Para ello, se recomienda invertir en formación continua de funcionarios, garantizando que los aprendizajes no se pierdan con los cambios de administración. Si bien unos funcionarios pueden adquirir herramientas y habilidades a partir de espacios de formación concretos, con el paso de las administraciones seguramente habrá otros funcionarios que no tienen estos conocimientos. Por ello, es fundamental consolidar procesos de transferencia y sistematización de saberes que permitan sostener las competencias en el tiempo, independientemente de la rotación administrativa.

Respecto a los liderazgos y el plano subjetivo, la experiencia demuestra que la participación genera desgaste físico, mental y emocional. Quienes implementen este tipo de ejercicios deberían contemplar protocolos de acompañamiento psicosocial y espacios de cuidado colectivo para evitar la desmotivación. Además, es recomendable fortalecer esquemas de formación de formadores, que permitan a los líderes replicar las metodologías con sus colectivos y comunidades. Como señaló un actor local:

*“Bacano y chévere cómo uno aprende nuevas metodologías, pero yo quiero también enseñarle, enseñar eso, yo quiero ponerlo en práctica con mi colectivo, yo quiero ponerlo en práctica con mi comunidad. Entonces, A veces los líderes queremos hacer muchas cosas, queremos organizarnos y podemos hacerlo mejor, pero no tenemos cómo, no sabemos cómo” (Entrevista a líder social de Yumbo, 26 de junio de 2025).*





Esta visión evidencia la necesidad de que los procesos no solo transfieran conocimientos, sino que habiliten a los participantes como multiplicadores.

En el ámbito de la participación e inclusión, es recomendable prever estrategias para enfrentar fenómenos como la polimembresía, que concentra roles en unos pocos actores, y para superar la baja participación juvenil. Se sugiere realizar mapeos colectivos de actores, establecer límites claros a la representación múltiple, diversificar los roles más allá de las vocerías y diseñar convocatorias amplias que lleguen a nuevos públicos. En el caso de los jóvenes, resulta fundamental emplear metodologías creativas y cercanas a sus intereses, apoyarse en canales de comunicación que consumen regularmente, e incentivar su liderazgo desde el inicio de los procesos, asegurando así una participación renovada y sostenida.

Por último, frente a los retos de tecnología cívica y apropiación, quienes pongan en marcha este tipo de modelos deben garantizar que las plataformas digitales no solo sean creadas, sino también difundidas, comprendidas y sostenidas en el tiempo. Se recomienda usar lenguajes cercanos y sencillos, realizar acompañamiento constante en alfabetización digital y generar estímulos innovadores que atraigan a nuevas generaciones. La experiencia en Yumbo muestra que en un mundo en el que niños, niñas y adolescentes utilizan a diario la tecnología, pero al mismo tiempo se distraen fácilmente, tanto la participación y la innovación digital ciudadana representa una oportunidad en clave de generar estímulos que formen a nuevas ciudadanías por medio de modalidades cibernéticas que atraigan a las nuevas generaciones, como puede ser la realidad virtual:

*“Donde vos te conectas y puedes ver múltiples animales, plantas, un montón de cosas acerca de la biodiversidad [...] nuestro plan es llevarlo a uno de los barrios más vulnerables que tenemos acá en llevar esa realidad virtual para los niños. Muchos de ellos no saben o han escuchado, pero nunca han visto algo en realidad virtual. Y ese puede ser el inicio de vincular a estos niños, primero, con la realidad virtual y, segundo, con temas de importancia como es el tema del cuidado del medio ambiente y la biodiversidad” (Entrevista a líder social de Yumbo, 26 de junio de 2025).*

Entre tanto, también resulta clave continuar con la promoción de las plataformas digitales como un medio accesible para la ciudadanía, lo que supone retos de cobertura de internet, alfabetización digital y sostenibilidad institucional. Como se aprendió en este caso,

*“La difusión y el lenguaje usado en las estrategias e iniciativas se hagan de una forma cercana, sencilla y divertida [...] que conlleve a que las personas entiendan cómo usar las herramientas, para qué sirven y sobre qué temas se puede indagar, es decir, generar empoderamiento ciudadano y una cultura del Estado Abierto vía uso de las plataformas digitales” (Feeling, 2022).*

Además, los funcionarios deben ser capacitados para dar continuidad a estas herramientas, ya que los cambios de gobierno suelen implicar rotación de personal y pérdida de conocimientos técnicos.

Tabla No. 2 Síntesis de Cambio Sistémico en Yumbo

Tipo de cambio sistémico	Categoría analítica	Logros/contribuciones	Desafíos	Recomendaciones: Sostenibilidad y réplica
	Coconstrucción e iniciativas colaborativas	Impulsó procesos de coconstrucción donde diversos actores identificaron problemas y crearon soluciones conjuntas, consolidando sistemas de gobernanza y metodologías	Limitada apropiación de metodologías participativas: se aplican, pero no se enseñan para ser replicadas sin el actor externo.	Promover una visión de innovación pública que trascienda las administraciones y fortalezca la cultura cívica local.

<b>Estructural</b>		participativas centradas en las personas y el diálogo.		
	Presupuesto y recursos financieros	A través de acciones como YAcciones y la ACT, el MIC permitió materializar propuestas ciudadanas y asegurar la inclusión presupuestal de 13 programas en el PDM 2024–2027.	Falta de voluntad política y continuidad administrativa. Limitaciones presupuestales y dependencia de recursos externos.	Planificar la sostenibilidad financiera desde el inicio, asegurar la operación técnica de las plataformas digitales y reducir la dependencia de recursos externos y de los cambios administrativos.
	Políticas públicas, incidencia	Logró institucionalizar las propuestas ciudadanas en el PDM y crear prototipos de política pública, como la de prevención de la violencia juvenil en Yumbo.	Necesidad de fortalecer la articulación interinstitucional y la coordinación entre secretarías. Falta de sostenibilidad en la transferencia de conocimientos institucionales.	Generar procesos para que los funcionarios adopten un cambio de mentalidad y fortalezcan sus conocimientos para liderar de forma efectiva las estrategias y planes de Estado Abierto.
	Mecanismos innovadores de participación y agendas de incidencia	Impulsó mecanismos como la ACT, los Convites Ciudadanos y el presupuesto participativo coconstruido, consolidando rutas innovadoras de participación colaborativa.	Escasa apropiación tecnológica por cambios administrativos o falta de presupuesto.	Promover la transparencia y la rendición de cuentas con acceso a la información que refuerce la confianza ciudadana, mediante comunicación clara y accesible que impulse el uso de herramientas digitales y la participación sostenida.
<b>Relacional</b>	Diálogo y la construcción de confianzas	Promovió un acercamiento sin precedentes entre ciudadanía, sector privado e institucionalidad, fortaleciendo el diálogo y la confianza mutua.	Enfrenta el desafío de sostener la participación ciudadana ante el desgaste emocional y la falta de acompañamiento psicosocial de sus liderazgos, así como la concentración de vocerías en pocos actores, lo que limita la diversidad, renovación y representatividad del liderazgo colectivo en los espacios de participación.	Promover el uso de lenguaje claro, cercano y accesible en la comunicación de estrategias digitales y participativas, fomentando comprensión y empoderamiento ciudadano.
	Empoderamiento del tejido social y comunitario	Acercó la administración a la comunidad, impulsando liderazgos colectivos, sentido de pertenencia y una cultura activa de involucramiento público.		
	Integración de liderazgos	Articuló líderes de distintos sectores a través de espacios como la EDIL, fortaleciendo sus competencias para la cooperación y la incidencia pública.		Aplicar estrategias contra la concentración de representación (polimembresía): Realizar mapeos colectivos para identificar vacíos de representación. Establecer límites a la representación múltiple. Formar nuevos liderazgos dentro de las organizaciones. Convocar a nuevos públicos fuera de los actores tradicionales. Diversificar roles técnicos, logísticos y comunicativos.
	Co-creación y la cohesión social para la incidencia multiactor	articuló a ciudadanía, empresas e instituciones en la creación conjunta de agendas, políticas y presupuestos participativos, generando cohesión social y redes de colaboración entre actores antes separados.		

Transformativo	Promoción, difusión y gestión del conocimiento	Impulsó una cultura de transparencia al consolidar a <i>Yumbo Cómo Vamos</i> como referente de información y crear la <i>Guía de relacionamiento</i> y la <i>bitácora narrativa</i> para documentar los vínculos entre actores.	Debilidad en la transferencia de conocimiento ante los cambios de administración. Falta de sistematización continua y de estrategias para preservar aprendizajes.	Mostrar a la ciudadanía los logros y cambios concretos alcanzados en la gestión pública gracias a los ejercicios de participación ciudadana, visibilizando su impacto y reconociendo el papel de los liderazgos en la transformación local.
	Fortalecimiento de liderazgos en género y jóvenes	Creó entornos seguros e inclusivos que fortalecieron el liderazgo de mujeres, jóvenes y grupos diversos, promoviendo su participación activa en la vida pública.	Baja participación juvenil en escenarios de incidencia. Escaso alcance territorial en zonas apartadas del municipio.	Fomentar el aprendizaje intergeneracional y la inclusión de jóvenes y mujeres como parte del cambio cultural hacia liderazgos más diversos, empáticos y colaborativos.

Fuente: elaboración propia

### 3. Buenaventura: del desencanto ciudadano a la transformación con el MIC

#### 3.1 Un contexto de participación marcada por la desconfianza

Buenaventura, territorio con la mayor cantidad de comercio portuario del país, presentaba antes del MIC una realidad compleja: altos niveles de violencia armada con impactos directos sobre la juventud —vulnerable al reclutamiento forzado y al desplazamiento—, una tasa de informalidad laboral de 78,08 % y un nivel de ocupación de apenas 43 % para el año 2023 (Alianza Activa Buenaventura, 2024). Las limitaciones económicas dificultaban incluso la asistencia de los líderes comunitarios a los espacios participativos, dado que muchos no podían cubrir gastos básicos de transporte o alimentación.

A esto se sumaba un “marcado deterioro de la relación de confianza entre los ciudadanos y la administración distrital” y una percepción de que “solo bajo presión y movilización se generan respuestas”. La participación era frecuente, pero tendía a manifestarse como protesta y movilización social, siendo el Paro Cívico de 2017 el ejemplo más contundente. Los acuerdos derivados de estos procesos eran, en muchos casos, incumplidos, lo que profundizaba la frustración ciudadana: una participación “desgastante y sufrida” que, en palabras de los actores locales, llevaba a que las personas “dejaran de participar” cuando no veían resultados concretos.

Esta situación no era exclusiva de Buenaventura, sino reflejo de dinámicas ya descritas por la literatura especializada, que advierte que la participación ciudadana experimenta “momentos de auge o euforia producto de las motivaciones a generar cambios, pero también otros de complicaciones o desaliento debido a la falta de voluntad política” (Tilly, 2006). Por eso, la construcción de ciudadanía activa requiere “repertorios de acción legítimos y culturalmente apropiados” (Tarrow, 1997; Velásquez et al., 2020), capaces de convertir la participación en algo más que un mecanismo instrumental, transformándola en un proceso “que produce resultados concretos como puede ser la creación colaborativa de una plataforma de gobierno abierto” (Fung & Wright, 2003; OCDE, 2023).



La propia experiencia de Buenaventura demostraba que la desconfianza no era un problema de apatía ciudadana, sino el resultado de una trayectoria de movilización con respuestas institucionales ineficaces y agendas políticas centradas en la reactividad más que en el diálogo. En palabras recogidas durante el diagnóstico: *“nos caracterizamos por participar. Participamos mucho, muchísimo”*, pero con estrategias de confrontación que no lograban una incidencia sostenida ni resultados percibidos como transformadores.

### La decisión de llevar el MIC a Buenaventura

La implementación del Modelo de Involucramiento Ciudadano (MIC) en Buenaventura respondió a razones estratégicas asociadas a su estructura económica, su capacidad de organización social y los criterios de priorización establecidos por la cooperación internacional. Inspirado por la estrategia de la *Global Development Alliance* (GDA) proveniente de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la cual se enfocaba en gestionar inversiones del sector privado para promover el desarrollo sostenible de Buenaventura, logró crear las condiciones y sinergias necesarias para que finalmente la AAB recibiera la financiación y comenzara con la implementación del Modelo Participa +, basado en los pilares de liderazgo social, incidencia en política pública y Gobierno Abierto.

### Condiciones económicas con impacto en la participación

Si bien Buenaventura es el principal puerto marítimo del Pacífico colombiano y una plataforma clave para el comercio exterior, gran parte de su población percibía que esta actividad no se traducían en mejoras locales proporcionales. Existía una sensación de exclusión económica: la riqueza generada por el puerto contrastaba con las limitaciones del entorno urbano y social, generando inconformidad frente a la distribución de beneficios. Esta percepción hacía evidente la necesidad de fortalecer la capacidad ciudadana de incidir en la definición de prioridades de inversión y en la gestión pública.

Asimismo, la situación económica condicionaba la posibilidad misma de participar. Muchos líderes y ciudadanos señalaban la dificultad de asistir a reuniones o espacios deliberativos debido a la ausencia de recursos básicos para el transporte o la alimentación, lo que mostraba la importancia de diseñar mecanismos de participación adaptados a estas restricciones.

### Alta capacidad de movilización social

Buenaventura contaba con una larga trayectoria de organización comunitaria y acción colectiva, siendo el Paro Cívico de 2017 su expresión más visible. Este proceso demostró la capacidad de articular distintos sectores sociales en torno a agendas comunes, así como el potencial de generar presión social que incidiera en la agenda gubernamental. Sin embargo, también dejó ver un desafío estructural: la incidencia se lograba principalmente desde el inconformismo y no mediante el diálogo sostenido, lo que reforzaba la idea de que la participación debía transformarse hacia prácticas más deliberativas y colaborativas.

Desde el punto de vista social, había un ambiente de descontento generalizado hacia la participación ciudadana, precisamente porque los resultados no se veían. La gente se sentía desgastada y en cierta medida “utilizada” por otras experiencias en las que se mostraba un aparente ejercicio participativo, pero en la realidad no se tenía en cuenta a las personas al momento de incidir y no se veían los



cambios. En ese sentido, el escenario con el que se encuentra la AAB en el territorio es un problema de legitimidad social, lo que de entrada supuso que las líneas estratégicas debían implementarse desde un sentido más práctico y consciente de los cambios requeridos para la comunidad y para las comunas de Buenaventura.

### Criterios de priorización estratégica

Finalmente, Buenaventura cumplía con los criterios de priorización establecidos por la cooperación internacional: alta afectación por el conflicto armado, concentración de población afrodescendiente e indígena, rezagos históricos en calidad de vida y debilidad institucional. Estos elementos convirtieron al distrito en un territorio donde un modelo innovador de participación no solo era necesario, sino que podía generar aprendizajes relevantes y replicables para otros contextos del país.

### Cómo se implementó el MIC

El MIC llegó con una propuesta concreta: transformar la relación entre ciudadanía e instituciones, pasar de la protesta como mecanismo predominante de incidencia a procesos de diálogo, deliberación y cocreación. Para ello se organizaron tres componentes estratégicos: Liderazgo Social, Incidencia en Política Pública y Gobierno Abierto desde los cuales se crearon y fortalecieron **mecanismos innovadores de participación**.

Este proceso, inspirado en el modelo Participa+, fue liderado por la Alianza Activa Buenaventura (AAB) —conformada por la Fundación Corona, Movilizatorio, la Fundación Carvajal, la Cámara de Comercio de Buenaventura y otros aliados estratégicos— y se presentó como una apuesta por la construcción de confianza, la innovación en mecanismos de incidencia y el fortalecimiento del gobierno abierto. Su implementación se desarrolló en varias fases, adaptándose a desafíos estructurales, contextuales y coyunturales como la pandemia del COVID-19, el estallido social de 2019 y 2021 y las limitaciones tecnológicas del territorio.

El proceso inició con el diseño del modelo Participa+ (previo a 2019), que integró referentes internacionales de democracia avanzada ajustados a las dinámicas locales de Buenaventura con el apoyo de la Fundación Carvajal, conocedora del territorio. En 2019, se realizó la fase de alistamiento, que incluyó la contratación de un equipo local especializado, la realización de cerca de 250 reuniones de socialización con actores comunitarios, gremios, iglesias, funcionarios y medios de comunicación, y el lanzamiento oficial de la **Alianza Activa Buenaventura** el 11 de julio (Fundación Carvajal y Pontificia Universidad Javeriana Cali, 2024a). Durante esta etapa se presentó por primera vez **Buenaventura Cómo Vamos (BVCV)**, un sistema de información diseñado para generar datos confiables, imparciales y comparables sobre calidad de vida y participación ciudadana. Además de producir Encuestas de Percepción Ciudadana (EPC) e Informes de Calidad de Vida (ICV), BVCV promovió espacios de socialización y uso de datos, como el ciclo “Café para el Territorio”, debates con candidatos y las Olimpiadas Escolares, ampliando la cultura de la evidencia en la toma de decisiones ciudadanas.

En 2020, la emergencia por COVID-19 obligó a rediseñar la metodología de trabajo, priorizando entornos virtuales, fortaleciendo las comunicaciones y desarrollando prototipos iniciales de la **Plataforma Cívica Marea Digital**. Esta herramienta tecnológica fue concebida como un canal de denuncia y participación directa, donde los ciudadanos podían registrar problemáticas



georreferenciadas y convertirlas en requerimientos formales ante la administración distrital. Su uso requirió procesos de alfabetización digital y acompañamiento comunitario, dada la brecha tecnológica local. Paralelamente, se realizaron las Olimpiadas BVCV<sup>17</sup> y se difundió información clave sobre la pandemia.

En 2021 se consolidaron los mecanismos de incidencia y gobierno abierto con el lanzamiento oficial de **Marea Digital** y de **DeliberaTura**, una metodología de diálogo público que facilitó encuentros entre ciudadanía e institucionalidad. A través de este componente se realizó el primer **Concejo a la Calle** en Cisneros, un mecanismo que permitió presentar causas ciudadanas directamente ante el Concejo Distrital. Se llevaron a cabo diplomados en políticas públicas y planeación con funcionarios, y se ajustó la metodología tecnológica de Marea Digital, priorizando la formación presencial y el acompañamiento comunitario.

En 2022, con mayor madurez del modelo, se definieron e implementaron agendas ciudadanas temáticas (juventud, género, infraestructura y generación de ingresos). En este marco, se firmó un memorando de entendimiento con la Alcaldía Distrital para fortalecer el gobierno abierto y se ejecutó un piloto de presupuestos participativos, que permitió a las comunidades decidir directamente sobre la inversión de recursos públicos (Fundación Carvajal y Pontificia Universidad Javeriana Cali, 2024a). Asimismo, se expandieron los Concejos a la Calle a zonas rurales, adquiriendo carácter vinculante que obligaba la asistencia de concejales y funcionarios, garantizando la respuesta formal a las causas ciudadanas.

En 2023, la estrategia se enfocó en el cierre de iniciativas y el diseño de planes de sostenibilidad. Se logró la institucionalización de los Concejos a la Calle mediante el Acuerdo N.º 14 y la adopción del **Modelo de Innovación Pública y Gobierno Abierto** mediante el Acuerdo N.º 15, que consolidó prácticas de transparencia, participación y rendición de cuentas. Dentro de estas acciones se destacó la **Escuela de Innovación Pública y Gobierno Abierto**, que formó a 61 funcionarios (51 graduados, incluidos 23 directivos) en liderazgo, gobierno abierto y transparencia. Su formación híbrida de 60 horas produjo embajadores de la innovación, virtualizó el curso para acceso abierto y dio origen a prototipos como “Obras Abiertas Buenaventura” y “Nutritura: Sabortura”, además de contribuir a la institucionalización del modelo (Fundación Carvajal y Pontificia Universidad Javeriana Cali, 2024a).

También se fortaleció la Red Local de Empleabilidad y Emprendimiento, integrada por 30 organizaciones y la Secretaría de Desarrollo Económico y Rural, que actualizó el Plan Local de Empleo y realizó una feria laboral para población migrante, refugiada y retornada, aportando soluciones a los retos de informalidad y desempleo. En paralelo, la segunda versión del foro “Hablemos Derechito” se consolidó como un espacio de diálogo democrático con la participación de 15 candidatos a cargos de elección popular y la presentación de un pliego de peticiones elaborado por niños, niñas y adolescentes bajo el lema “*Nuestro sueño, nuestro territorio*”. Este ejercicio visibilizó la voz de la juventud y obtuvo compromisos formales de los candidatos en temas clave como el Programa de Alimentación Escolar, la infraestructura educativa, el *bullying* y la seguridad escolar.

Finalmente, se transfirió temporalmente la operación de Marea Digital a la Fundación Carvajal y de Buenaventura Cómo Vamos a la Cámara de Comercio de Buenaventura, buscando la continuidad de estos mecanismos y su sostenibilidad futura.

---

<sup>17</sup> Las Olimpiadas Escolares Buenaventura Cómo Vamos (BVCV) fueron una estrategia diseñada para la socialización de la información generada por el programa Buenaventura Cómo Vamos. Su propósito principal era difundir los resultados de la primera Encuesta de Percepción Ciudadana (EPC) de Buenaventura.





## De la acción a la transformación: la teoría de cambio en práctica

La intervención se basó en una hipótesis clara: “Si Activa Buenaventura, a través del modelo de involucramiento ciudadano, fortalece los liderazgos ciudadanos, genera mecanismos de incidencia para promover la rendición de cuentas y la construcción colectiva de la agenda pública, fortalece la interacción de doble vía entre ciudadanos organizados, actores públicos, privados y de la sociedad civil bajo los principios de gobierno abierto, entonces Buenaventura será un Distrito donde la ciudadanía informada se apropia de los asuntos públicos, las instituciones responden a las solicitudes ciudadanas, generando confianza en la efectividad de la participación y en los procesos de toma de decisiones públicas” (AAB, 2022).

Cada componente del MIC respondía a un eslabón de esta lógica: la generación de información con BVCV, la acción ciudadana articulada a través de Marea Digital, la deliberación institucionalizada con DeliberaTura y los Concejos a la Calle, la decisión directa sobre recursos con los presupuestos participativos y la formación de nuevos liderazgos con EDIL y LBIE.

El modelo no solo creó herramientas, sino que articuló un proceso cultural de cambio: pasar de un esquema basado en la presión social como única vía de incidencia a uno que promueve la corresponsabilidad y la confianza mutua entre ciudadanía e instituciones. En este sentido, el MIC logró sentar bases sólidas para un nuevo enfoque de participación. El territorio, tradicionalmente asociado con la protesta como único medio de incidencia, comenzó a reconocer que el diálogo, la información confiable y la articulación institucional pueden generar resultados sostenibles. La experiencia demuestra que, aun en contextos de alta conflictividad y desconfianza, es posible crear modelos que incidan en la participación y sus prácticas, de manera que se siga buscando mejorar la manera en que la ciudadanía se relaciona con el Estado y se generan prácticas de gobernanza que, sobre la base de un involucramiento multiactor más constante, ha fortalecido sustancialmente la democracia en un territorio marcado por numerosos retos y oportunidades de transformación.

### 3.2 Logros y Buenas Prácticas del MIC en Buenaventura

Para el caso del Modelo PARTICIPA + en Buenaventura, implementado por la Alianza Activa Buenaventura -AAB-, se logra un proceso muy significativo para el ecosistema de la participación ciudadana del territorio, al haber aportado mecanismos generadores de innovación e involucramiento ciudadano. El despliegue de los componentes estratégicos de Liderazgo Social, Incidencia en Política Pública y Gobierno Abierto, fomentó la interacción entre múltiples actores (públicos, sociales y privados) para la construcción de agendas y, en general, un proyecto democrático de participación ciudadana encaminado a la generación de resultados, la incidencia y una gestión pública más transparente y dinámica.

Uno de los aciertos del modelo fue su adaptación al contexto de Buenaventura que, como se presentó anteriormente, se hizo mediante una estrategia que tuvo en cuenta 1) el uso y apropiación de las tecnologías cívicas; 2) la creación de estrategias de género y jóvenes; y 3) la actualización de la línea estratégica de liderazgo (Forero, P, 2025).

Estos aciertos se logran enmarcar dentro de una lógica de cambio sistémico, en donde se permiten identificar cambios estructurales, relacionales y transformativos claves para comprender la manera como el involucramiento ciudadano se vio reflejado en los mecanismos llevados a cabo en el territorio.





### 3.2.1 Cambios Estructurales

Un aspecto clave en el que se logró avanzar fue en el mejoramiento de las competencias ciudadanas, emocionales y de liderazgo público en actores sociales, así como en el desarrollo de las estructuras organizativas análisis (Forero, P, 2025). Esto no fue un fortalecimiento que vino de arriba hacia abajo, sino producto de una interacción Estado – ciudadanía, que le permitió a las organizaciones sociales continuar su trabajo desde la **acción colectiva y la autogestión**, en temas de comunicación, resolución de conflictos, empatía, visión estratégica de la organización, gestión de proyectos y planificación estratégica (CNC, 2024a).

Aquella dinámica implicó que las comunidades, con el apoyo del programa, realizaran mejoras de infraestructura o gestión de residuos sólidos (Fundación Carvajal; PUJ Cali, 2024), lo cual significó el involucramiento ciudadano en la resolución de problemáticas públicas locales y mostró la capacidad que tienen las organizaciones sociales para ser gestoras de cambio. Muestra de ello fue el hecho que se pusieran en marcha más de 10 estrategias de autogestión por parte de las y los participantes, para adecuar colegios, calles<sup>18</sup> y puestos de salud, movilizandolos recursos para gestionar el apoyo del gobierno local.

*“Ese fue el resultado de esos liderazgos fortalecidos que dijeron, a partir de todas estas herramientas que obtuvimos, pues nosotros sí podemos generar esa movilización para gestionar recursos y también que el gobierno local pues tuviera esas medidas afirmativas para poder cerrar digamos esas brechas” (entrevista a líder implementadora de AAB, 25 de junio de 2025).*

Así mismo, la acción colectiva de los actores sociales y el trabajo mancomunado con funcionarios públicos hizo que se avanzara en la capacidad de la ciudadanía para incidir en el Plan de Desarrollo Municipal y temas de política pública, como fue el caso de la Política Pública de Juventud y que la comunidad hiciera parte de la actualización de la Política Pública de Género. Este aspecto marca un hito importante, pues se fortalecieron agendas caracterizadas por liderazgos orientados a la incidencia pública y a un cambio de mentalidad en donde las y los participantes se apropiaron de los mecanismos de participación ciudadana promovidos por la AAB:

*“Ver la acogida de liderazgos así asistiendo, diciendo, mira, esto me funcionó, mira, esto hicimos, eso muestra que en efecto ellos fueron los protagonistas de este proceso” (entrevista a líder implementadora de AAB, 25 de junio de 2025).*

Con este empoderamiento y producto de acciones colectivas autogestionadas, se asumió individual y colectivamente la capacidad e idoneidad para generar transformaciones al interior de la gestión pública, influyendo también en dinámicas territoriales y en el mejoramiento de las relaciones con la administración distrital. Aquí se identifica un hito clave para el modelo, pues supone la entrada de una dinámica que no estaba identificada por parte del equipo implementador, pero que producto de la organización social, la movilización y el involucramiento emerge como un aspecto que le brindó una particularidad y una potencialidad estratégica para el MIC.

La AAB también impulsó cambios estructurales significativos en materia de **planificación estratégica y la toma de decisiones** en el municipio, a partir de la coconstrucción de soluciones a problemáticas identificadas y la incidencia en las estructuras de interacción, relacionamiento, gobernanza y participación ciudadana. Casos como el Programa Buenaventura Cómo Vamos, que mediante la

<sup>18</sup> Las Juntas de Acción Comunal (JAC) se organizaron para incidir en presupuestos participativos, logrando, por ejemplo, la pavimentación de calles en la Comuna 12



medición de la percepción ciudadana y la calidad de vida proporcionó información confiable y actualizada sobre temas como empleo, seguridad, movilidad y educación, sirviendo como ecosistema de información para la toma de decisiones de manera articulada entre el Distrito y la ciudadanía es una muestra de ello.

La Plataforma Cívica Marea Digital también fue fundamental en este sentido, pues además de haber sido coconstruida con la comunidad, permitió identificar y reportar problemáticas locales (violencia de género, infraestructura, educación, salud, seguridad), así como proponer iniciativas, sirviendo de canal directo entre el Distrito y otras organizaciones interesadas en una planeación de la ciudad sobre la base del seguimiento, el reporte de los aspectos a mejorar o las obras requeridas para Buenaventura.

Por su parte, los espacios de deliberación y diálogo reunidos en los “Concejos a la Calle<sup>19</sup>”, supuso un ejercicio de planificación, en tanto se discutían agendas de juventud, género, infraestructura y educación/cultura entre la ciudadanía y el Concejo a partir de un análisis situado de esos temas, así como las propuestas trabajadas previamente por parte de los actores, todo ello en clave de encontrar soluciones e iniciativas de transformación. Otro ejercicio de planificación estratégica tuvo que ver con los debates con candidatos a la Alcaldía Distrital, promovido por el Programa Cómo Vamos; allí, se abrió el espacio para que la ciudadanía activa e informada se adentrara en el contenido programático de las y los candidatos en aras de tomar decisiones informadas y estratégicas que luego también aterrizaron en la construcción y participación para la formulación del Plan de Desarrollo Distrital (AAB, 2024).

Otro cambio estructural clave fue haber avanzado en términos de **Institucionalidad, Gestión e Innovación Pública**, pues mecanismos como los “Concejos a la Calle” se han convertido en un escenario importante para el encuentro entre la ciudadanía y el Concejo Distrital, algo que le hacía falta al Distrito y que incluso ha servido de fuente de inspiración para réplicas en Yumbo, tal como se verá más adelante. De igual forma, las estrategias de Gobierno Abierto, incluidas en el Plan de Desarrollo Distrital 2020-2023 “Buenaventura con Dignidad”, representó un avance significativo y de cambio estructural en materia de **políticas públicas, incidencia e innovación pública**, logrando poner en la agenda pública un modelo que promueve la transparencia, la rendición de cuentas, los datos abiertos y el libre acceso de la ciudadanía a los asuntos públicos del Distrito.

Con Deliberatura<sup>20</sup>, la AAB logró provisionar al Distrito y a los actores institucionales de herramientas para fortalecer la planificación, la gestión pública y, por lo tanto, el mejoramiento de las relaciones con la ciudadanía y la cogestión con las organizaciones comunitarias. Se destaca un avance en temas relacionados con competencias tecnológicas para una mejor articulación interinstitucional en el marco de la gestión y la implementación de programas y proyectos con participación ciudadana, logrando a su vez el fortalecimiento de redes y del ecosistema participativo, en donde la ciudadanía recibió mayores oportunidades para el ejercicio democrático (Forero, P. (2025).

A nivel de **Mecanismos innovadores de participación y agendas de incidencia**, se lograron resultados importantes en términos de que los actores sociales pudieran diseñar y cocrear estrategias que, a modo de causas ciudadanas, mostraron al Distrito la posibilidad de trabajar de la

<sup>19</sup> Regulado mediante el “Acuerdo No. 14 del 30 de noviembre de 2023 que obliga al Concejo Distrital a realizar concejos a la calle con el objetivo de crear mecanismos de descentralización de las funciones de la corporación pública, promoviendo el involucramiento ciudadano en la toma de decisiones del distrito, razón por la cual su periodicidad es de, mínimo, dos veces al año”. (Fundación Carvajal; PUJ Cali, 2024: 53)

<sup>20</sup> Mecanismo directamente relacionado con la innovación pública, el Gobierno Abierto y la interacción entre el Concejo, el Gobierno y la Ciudadanía, así como con Marea Digital



mano y abrir las puertas para la incidencia ciudadana. Es así como desde 2022 se comienza con la implementación de diferentes agendas ciudadanas juveniles y de mujeres acompañadas de una gestión de conocimientos y aprendizajes, todo ello en clave de incorporar apuestas de sostenibilidad. Tal como se resalta:

*“Tuvimos dos agendas propias, tanto en género como en jóvenes. Digamos que ambos tenían acciones afirmativas particulares para poder atender a esta población. ¿Nosotros qué podemos decir en términos de género? Digamos como un hito importante, hicimos parte de esa actualización de la política pública de género, allí también estaba la comunidad LGBTI de Buenaventura [...] también el proyecto de acuerdo para poder conmemorar ese día de la mujer, de esa mujer trabajadora que no data específicamente del 8 de marzo, digamos, que se hace no sólo a nivel internacional, sino también una fecha simbólica para Buenaventura. Eso, digamos que también para nosotros es un hito porque permitió que las instituciones públicas se comprometieran también a generar medidas afirmativas y poder generar acciones de inclusión para la población mujer. Y nosotros también contribuimos a la gestión de una red de mujeres y lideresas del Pacífico” (entrevista a líder implementadora de AAB, 25 de junio de 2025).*

De esta forma, la ciudadanía logró participar activamente en la construcción de la agenda pública, lo que representa un avance en materia de democratización en la toma de decisiones y en un ambiente de inclusión y confianza entre los actores. A estas agendas se suman posteriormente la Agenda de Generación de Ingreso y la Agenda de Infraestructura, con balances positivos en términos de lograr definir un plan de trabajo, indicadores, funciones de las agendas y asignación de liderazgos que trabajaran en su implementación teniendo en cuenta el reto de integrarlas con las líneas estratégicas del modelo (Fundación Carvajal; PUJ Cali, 2024a).

El éxito de las Agendas Ciudadanas dependía no solamente de un adecuado relacionamiento multiactor y generación de confianzas, sino de poder articular las acciones trazadas con lo que se buscaba en materia de liderazgo, incidencia y Gobierno Abierto. En materia de mecanismos de participación, mediante los ejercicios piloto de los Presupuestos Participativos, por ejemplo, se avanza frente a cómo invertir de manera adecuada los recursos públicos en temas como infraestructura, convivencia, cultura o desarrollo económico:

*“El poder sentarnos desde cada una de las líneas a hacer presupuestos participativos entre la gente y los tomadores de decisión, eso es un hito” (entrevista a líder social, junio 25 de 2025).*

Con este avance se puede observar una contribución significativa no solamente desde el posicionamiento de las agendas o del fortalecimiento de los liderazgos, sino en términos de cambios en la mentalidad frente a la posibilidad de transformar realidades a partir del trabajo conjunto. Las y los participantes sintieron que los mecanismos de participación les ayudaron a sentir que los cambios pasan por una responsabilidad de la ciudadanía y, por lo tanto, de un empoderamiento que se construye progresivamente sobre la base de la puesta en marcha de herramientas, estrategias y actividades innovadoras, atractivas y proactivas, donde ya la gente no espera a que “todo nos lo traigan”, sino cómo entre todos y todas se buscan las alternativas de mejora.

### 3.2.2 Cambios Relacionales

Una contribución significativa en materia de cambio relacional fue el fortalecimiento, transformación e **integración de liderazgos**, que tuvo un inicio muy importante con la Escuela de Liderazgo Social en 2020, logrando que estos fueran más capaces y comprometidos con las dinámicas de cambio identificadas en la implementación de los diferentes mecanismos de participación. Sobre la base de una dinámica institucional abierta al diálogo y a la coconstrucción de



soluciones, los liderazgos sociales y juveniles marcaron la pauta para la elaboración de herramientas propias generando mejores resultados. Producto de la AAB:

*“Los liderazgos previos a Activa Buenaventura era cerrar el CAD (Centro Administrativo Distrital) la estrategia era el cierre de vías. Los liderazgos tienen legitimidad y conocen las necesidades territoriales, pero con más herramientas que pueden acercar más la institucionalidad a la ciudadanía [...] hoy son más capaces y más comprometidos, ya no llegan a pelear, sino a hacer incidencia” (Entrevista a líder social, junio 25 de 2025).*

Esto se ha visto acompañado por el surgimiento de nuevos liderazgos por parte de mujeres y jóvenes que antes no se identificaban como tal o no interiorizaban su potencialidad. Al mismo tiempo, se fortalecieron los tejidos sociales, redes de contacto y su visibilidad, abriendo nuevas oportunidades de colaboración, participación en el territorio, fortalecimiento de la legitimidad y mejoramiento en los niveles de confianza interna (CNC, 2024a). El balance que arroja la Evaluación de las contribuciones y aprendizajes de la implementación de la AAB por parte del CNC da cuenta de ello, pues un 93% de los liderazgos sienten que “están seguros de sí mismos” 89% “Inspira confianza a los demás” y 82% “Es aceptado como líder por los miembros de su organización (CNC, 2024d: 18).

En materia de Gobierno Abierto, se tuvieron aprendizajes significativos en términos de la transformación de la gobernanza local y el fortalecimiento de la relación entre la ciudadanía y las instituciones. Producto de estos nuevos relacionamientos, los actores coinciden en que luego de los resultados arrojados por los mecanismos de participación, se debe hablar es de Estado Abierto, en tanto este tipo de procesos permite e invita a que no solamente las instituciones y entidades de la administración Distrital pueden hacer parte de ellos, sino que la participación de instituciones legislativas y judiciales es importante. Esto amplió considerablemente el radio de acción y alcance del modelo en Buenaventura.

También se avanzó en algo que tenía como premisa el modelo de Gobierno Abierto, y era que la participación es un proceso de doble vía, donde las entidades públicas deben ser receptivas a las propuestas de la sociedad, y los ciudadanos deben conocer e incidir sobre las competencias institucionales. De acuerdo con lo presentado por uno de los participantes del proceso:

*“Las Juntas Administradoras Locales y su fortalecimiento fue clave para acercar a la institucionalidad con la ciudadanía, porque muchas veces el trabajo de los ediles es muy desconocido, la gente no entendía muy bien cuáles eran las funciones. Entonces lo que hicimos fue acompañarles, generar unas herramientas para que ellos siguieran creando procesos de acercar a la comunidad con las instituciones y allí tenemos la posibilidad de que ellos sean un actor clave para el ejercicio de los Consejos” (entrevista a líder social, junio 25 de 2025).*

A nivel de mecanismos, la Escuela de Innovación Pública y Gobierno Abierto (IP+GA), diseñada para formar a funcionarios públicos en principios de gobierno abierto e innovación pública, “centrándose en promover innovaciones internas que contribuyan a consolidar y fortalecer las condiciones institucionales habilitantes en la administración distrital” (Fundación Carvajal; PUJ, 2024:50), supuso un reto importante para sacar adelante los compromisos acompañados por la AAB en términos de resultados desde la institucionalidad.

Producto de este esfuerzo, una de las victorias tempranas del proceso (año 2020) fue la inclusión de las propuestas en materia de Gobierno Abierto en el Plan de Desarrollo Distrital 2020-2023 “Buenaventura con Dignidad”, avanzando en apuestas conjuntas para *recuperar la gobernabilidad y recuperar la confianza*<sup>21</sup>. Así mismo, se firma un memorando de entendimiento entre la

<sup>21</sup> Tema que corresponde a una sección del mencionado PDM



administración Distrital y la AAB para trabajar conjuntamente y aunar esfuerzos para implementar acciones en materia de Educación, Cultura, Generación de Ingresos, Fortalecimiento del tejido social, Gobierno Abierto e Innovación Pública. Se trata de un cambio relacional desde el punto de vista del **empoderamiento del tejido social y comunitario** para una mejor interacción en la toma de decisiones.

Otro tema relevante fue la adaptación del Marco de Competencias, que a través de una plataforma digital contó con más de 60 servidores públicos formados en temas como liderazgo innovador, conocimientos en Gobierno Abierto, innovación en la contratación pública, gerencia para la innovación y el Gobierno Abierto, así como más de 5 prototipos concentrados en temas de obras abiertas de infraestructura y transparencia en el seguimiento a los procesos contractuales del Programa de Alimentación Escolar en Buenaventura. Como resultado, se obtiene un trabajo mancomunado entre la Secretaría de Educación, la Oficina de Contratación y la Oficina de Transparencia para garantizar un manejo pronto y oportuno de la información en clave de dignificar la contratación y entrega del PAE en el Distrito (Ibid., 2024).

De este proceso también sale la digitalización de las competencias en un curso virtual, que en la actualidad continúa funcionando y ha resultado ser muy significativo en términos de gestión del conocimiento para el fortalecimiento del modelo de Estado Abierto.

Finalmente, el modelo de IP+GA trabajado desde la Escuela logra institucionalizarse mediante la sanción del Acuerdo No. 15 del 30 de noviembre de 2023 del Concejo Distrital, reconociendo la innovación pública no solo como herramienta sino como enfoque priorizado para el fortalecimiento de la participación ciudadana, el relacionamiento multiactor, la innovación en los mecanismos de participación, la integración de tecnologías, la investigación y la infraestructura para garantizar la sostenibilidad del modelo.

Como se había abordado anteriormente, la institucionalización de los Concejos a la Calle permitió una mayor apropiación y corresponsabilidad entre concejales y la Administración Pública para interactuar de una manera más transparente y comprometida con la ciudadanía, avanzando hacia una toma de decisiones con participación e incidencia. Como reto significativo se encuentra que el fortalecimiento de este tipo de escenarios o iniciativas institucionales no solo sea un tema de compromiso por parte de la administración pública, sino de un cambio en la mentalidad de la comunidad, que se apropie de estas oportunidades para que los resultados tengan efectos de largo aliento; más allá de lograr incidir en una obra o mejora específica para la comuna, se trata de generar un arraigo ciudadano y un cambio de comportamientos frente a los beneficios de trabajar de la mano con los tomadores de decisión:

*“Sí tengo que resumir, y es parte de los procesos de aprendizaje, y es que estos procesos son de largo aliento, ¿sí? Cinco años o seis años parece ser mucho, pero en realidad para generar una transformación real y para generar un cambio de comportamientos, y esa también puede ser la palabra, pues tenemos que seguir trabajando más de la mano y pues un tiempo mucho más largo que les permita a más comunidad involucrarse en estos procesos” (entrevista a líder implementadora de AAB, 25 de junio de 2025).*

Actualmente, la Administración Distrital (2024-2027), en el marco de un compromiso firmado con la AAB para generar acciones durante su periodo de gobierno y fortalecer la participación ciudadana, la transparencia, la rendición de cuentas y la innovación pública, viene adelantando acciones en temas relacionados con lo que en su momento fueron los Concejos a la Calle:



*“Hay una administración en ese sentido un poco más abierta a estrategias de participación [...] han hecho procesos para abrir la institucionalidad a los ciudadanos. En el marco de ese compromiso, se han venido gestando los Concejos de Gobierno a la Calle, no la estrategia que nosotros teníamos, que era Concejo a la Calle. Es una estrategia que copia un poco el modelo que teníamos con la AAB, pero lo que hace es descentralizar la institucionalidad en su conjunto” (entrevista a líder social, junio 25 de 2025).*

De igual forma, los presupuestos participativos como una herramienta que permitió a los liderazgos sociales y JAC interactuar de una manera abierta con la institucionalidad, en aras de discutir las propuestas de inversión de recursos, priorizar y votar por los proyectos más importantes para las comunas. Aquí vale destacar la incorporación de enfoques diferenciales, que como lo presentó el caso del presupuesto participativo para las víctimas, logró que por primera vez la comunidad de víctimas de Buenaventura pudiese participar en la focalización de proyectos destinados a atender sus problemáticas:

*“Con la mesa de víctimas distrital desde estado abierto se generaron procesos para que la mesa de víctimas pudiera participar y pudiera incidir en el presupuesto de las tres ocasiones hicimos participativos pues las víctimas tenían un rol esencial y fundamental en la escogencia de esos proyectos priorizados, ¿sí? Porque en muchas ocasiones las víctimas se les ve como de los grupos de liderazgo social los que más molestan, los que más molestan y muchas veces les revictimizan” (entrevista a líder social, junio 25 de 2025).*

En cuanto a rendición de cuentas, para el último trimestre de 2023 se hizo un importante ejercicio participativo dando a conocer los resultados del Plan Operativo Anual de Inversiones de ese año haciendo un enfoque en los presupuestos participativos. De igual forma, ejercicios de rendición de cuentas en el marco del fortalecimiento de la Mesa de Participación Distrital de Niños, Niñas y Adolescentes del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, supuso un hito en términos de trabajar los avances, retos y oportunidades con este grupo poblacional pensando en recomendaciones de mejora para la nueva administración 2024-2027.

Haciendo una síntesis global de lo que fue el modelo de gobierno abierto para Buenaventura, su estrategia de conectarse con los indicadores del Plan de Desarrollo Municipal de la administración de turno dio pasos significativos en términos de cumplimiento de metas y de cumplir con las expectativas de participación ciudadana, transparencia y apertura desde la institucionalidad.

### 3.3.3 Cambios Transformativos

Desde este tipo de cambio se tiene el **diálogo y la construcción de confianzas** sólidas al interior de las organizaciones y de los liderazgos, lo cual permitió que fueran las y los participantes que ya venían trabajando en colectivo quienes establecieran hojas de ruta y objetivos claros para el logro de los resultados en los diferentes mecanismos de participación, así como el posterior relacionamiento con los demás actores:

*“Yo lo primero que veo es que con los liderazgos de Buenaventura fue importante sentir la cercanía y por eso creo que estratégicamente lo que hizo el proyecto, digamos en su fase de implementación, fue buscar los mismos liderazgos cercanos o liderazgos del territorio para que pudieran generar confianza frente a lo que se estaba haciendo” (entrevista a líder social, junio 25 de 2025).*

Con ello se tuvo un cambio de narrativa clave para un mejor relacionamiento multiactor, situado y con conocimiento de contexto, que finalmente aterrizó en resultados como la inclusión de propuestas en la agenda pública. Lo sucedido con el involucramiento de las y los jóvenes en los talleres de Gobierno Abierto, que derivan en la inclusión del 100% de las propuestas ciudadanas en





la agenda del Concejo Distrital es una muestra de ello (Forero, P. 2025). Sin embargo, se identifican retos y aprendizajes claves que serán abordados más adelante.

Ahora bien, desde la línea de Liderazgo Social se presentaron ajustes para adaptarse al contexto local, en el que los actores promovieron un enfoque de liderazgo orientado a lo público y liderazgo transformacional. Con ello se buscaba potenciar liderazgos cívicos e institucionales, así como aumentar la efectividad de la participación ciudadana a través de la cooperación y la generación de políticas públicas (AAB, 2021).

Luego de toda la implementación, se observa que se avanzó en ese sentido, así como en el crecimiento del debate comunitario y la formación de una comunidad más crítica, reflexiva (AAB, 2024) y con mayor apropiación frente a las potencialidades de los liderazgos para el ejercicio de lo público, así como a los deberes y la importancia de actuar con corresponsabilidad y compromiso. Es decir, se logró pasar de una mentalidad propia de los liderazgos confrontativos y contenciosos, a unos liderazgos propositivos con la disponibilidad al diálogo abierto, a la concreción de acuerdos para trabajar de la mano en las soluciones.

En el trasfondo se encuentra algo que el modelo logró aprehender durante el relacionamiento ciudadanía – institucionalidad, y tiene que ver con los incentivos para la participación, tanto simbólicos como materiales. Desde el punto de vista simbólico, fue lograr que los liderazgos que participaron de los procesos pudieran llevar los aprendizajes a sus comunidades y que, a partir de allí, se lograra reconocer ese rol de vocería y su cumplimiento de interlocución comunitaria hacia los tomadores de decisión, lo que a la larga dotó de legitimidad, empoderamiento y motivación para que los liderazgos continuaran su labor. Frente a los incentivos materiales:

*“Notamos que en el modelo se hablaba mucho de respuestas institucionales efectivas, pero muchos de ustedes ya conocen las dificultades económicas del Distrito de Buenaventura y lo lento que es a veces la gestión de lo público. Entonces lo que hicimos fue identificar aquellas iniciativas que podían ser implementadas por la propia comunidad, a partir de su propia gestión, y que se le pudiera dar respuesta a esa problemática” (Intervención de ex líder de monitoreo, evaluación y aprendizajes de AAB, Grupo Asesor, 24 de junio de 2025).*

En ese sentido, replantear el sentido de los mecanismos de participación desde el punto de vista que no todo debe recaer en la institucionalidad sino también en lo comunitario, permite avanzar en la generación de cambios comportamentales y de mentalidad que, a la larga, termina por robustecer el marco de la participación ciudadana en un territorio con tantas complejidades y diversidades como lo es Buenaventura.

Por otra parte, una de las preocupaciones manifestadas luego del sexto año de implementación de la AAB, se relacionaba con la desarticulación que había entre algunas organizaciones que habían sido partícipes del proceso. Por lo cual, el componente de liderazgo procuró avanzar en el fortalecimiento de las plataformas digitales y la creación de un directorio de organizaciones sociales como insumos puestos a disposición de la ciudadanía para mejorar los lazos. Como resultado se obtiene la creación del Directorio “ConecTura”, una Escuela de Autoformación Virtual ‘activa por una Buena Ventura’ y el Aplicativo Fortalece+, los cuales representan un avance significativo en materia de una experiencia del usuario centrado en la promoción de la colaboración, la articulación organizativa y acciones con alcance e impacto social (AAB, 2025).

Con la Escuela de Diálogo, Innovación y Liderazgo -EDIL- y las Iniciativas de Diálogo Territorial -IDT-, también se observa un avance en términos de incrementar los conocimientos y competencias de líderes cívicos y políticos para participar de manera incidente en la toma de decisiones. Desde la





EDIL<sup>22</sup>, haber trabajado sobre consolidación de metodologías (en temas como investigación y la construcción colaborativa de políticas públicas) y construcción de confianzas (enfoque de construcción de políticas públicas con otras organizaciones) evidenció un fortalecimiento de competencias y el establecimiento de redes colaborativas<sup>23</sup> en clave de liderazgos orientados a lo público. La IDT sirvió como mecanismo para poner en práctica los conocimientos adquiridos por parte de los liderazgos territoriales que participaron en la EDIL. Fue la oportunidad para poner en diálogo las agendas ciudadanas en aras de generar propuestas de política pública para el Distrito.

En ese sentido, la IDT representó un aprendizaje significativo en el sentido que se establecieron prioridades de trabajo según las necesidades de contexto, como fue atender el aumento de homicidios en jóvenes de 14 a 25 años en Buenaventura. De esta forma se trabajó en diagnósticos integrales para conocer las causas del problema, identificación de retos para fortalecer y aumentar las oportunidades hacia los y las jóvenes y, finalmente soluciones de prototipado que recaen en 3 ámbitos: 1) formación educativa en empleabilidad y emprendimiento para jóvenes de Instituciones educativas oficiales; 2) fortalecer la convivencia del núcleo familiar a través de la promoción de los espacios deportivos; 3) fortalecer el tejido social y valores de jóvenes vinculados a las instituciones educativas con enfoque de género- étnico/ territorial; y 4) disminuir el número de niños, niñas, adolescentes y jóvenes que están inmersos en ciclos de violencia a través de espacios de formación artística y cultural (Fundación Carvajal;-PUJ-. 2024a).

De igual forma, con el *Tool Kit* de Liderazgos Colaborativos desarrollada por Movilizadorio, se pudo contar con una guía práctica para diagnosticar las necesidades y retos en aras de transformarlas en potencialidades. Por lo tanto, se emplearon metodologías prácticas y colaborativas que, en clave de un **aprendizaje colectivo**, buscaron atender los constantes desafíos que se presentan en términos de formación para la participación y el fortalecimiento de liderazgos. De igual forma, la Escuela de Autoformación de Liderazgos, que logró sintetizar e integrar a todos los procesos de liderazgo que se dieron en Buenaventura, y que aportó a la generación de información para construir un directorio dinámico y una Red de Liderazgos Locales, con la participación de más de 22 organizaciones sociales de base.

Por otra parte, a los resultados generados por la AAB en materia de un aumento de la participación ciudadana en las políticas públicas, el **fortalecimiento de liderazgos en género y jóvenes** y la incidencia en la formulación de los Planes de Desarrollo Municipal de dos administraciones, se suman resultados no intencionales, tales como: 1) mejoramiento de la calidad de vida a través de la acción colectiva, mediante un mayor conocimiento para realizar peticiones ante las entidades; 2) formación de veedores/as ciudadanos/as, para un mejor seguimiento a las políticas, planes y proyectos; 3) sensibilización en temas ambientales, logrando mejorar espacios públicos; y 4) generación de iniciativas en pro de la comunidad, tales como huertas caseras (CNC, 2024d).

Ahora bien, uno de los aprendizajes más significativos fue poder contar con un sistema de información abierto y oportuno, que mediante el Programa Cómo Vamos permitió a la ciudadanía acceder a temas de calidad de vida, así como a cifras que daban cuenta de las diferentes problemáticas del Distrito en cada uno de los años de la implementación del modelo. Pero también, por parte de la institucionalidad pública, contar con información actualizada sobre temas

<sup>22</sup> Realizada entre 2021 y 2022

<sup>23</sup> “Esto se puede evidenciar a nivel cuantitativo, en el que el 79% de los líderes consideran que su participación en la AAB mejoró su capacidad de “Consolidación de una red de líderes y lideresas sociales que fomenta el diálogo, identifica intereses colectivos y promueve su incidencia” y el 76% en “Gobierno (comité o junta que se reúne regularmente y toma decisiones para la organización)” (CNC, 2024d: 15)



concernientes a la gestión pública, logrando interactuar con los actores sociales y privados y, así tomar decisiones situadas y dialogadas en pro del desarrollo local.

En ese sentido, la implementación del modelo supuso ir más allá de tener los datos para una mejor toma de decisiones, transitando hacia la generación de un ecosistema de información que le permitiese a la ciudadanía y al sector privado generar propuestas de cambio desde sus agendas e incidir en la toma de decisiones. La AAB logró cualificar a las y los líderes sociales con habilidades técnicas, estratégicas y organizacionales, permitiéndoles que las problemáticas se abordaran de manera más efectiva, participar en decisiones formales y establecer acuerdos con funcionarios públicos para incluir sus propuestas en la agenda pública. Con esto se generó un cambio de mentalidad hacia estrategias más constructivas y colaborativas en la gestión de los asuntos públicos del Distrito (CNC, 2024a).

Con la puesta en marcha de los mecanismos de participación a lo largo de la implementación del modelo, la formación y acompañamiento llevaron al conocimiento, reconocimiento y apropiación de conceptos y metodologías que fortalecieron los liderazgos locales y las organizaciones sociales, mejorando la participación y el involucramiento ciudadano:

*“Nosotros hicimos un ejercicio donde validamos cuáles de las personas que habían pasado por la Alianza Activa Buenaventura pues digamos ahorita se encontraban en roles de incidencia, ya sea digamos de manera formal porque hubiesen sido electos como representantes por medio de la participación popular o, porque ahora son concejales, ediles y demás o que estuvieran en otros procesos de incidencia. Y parte de los hallazgos que obtuvimos es que uno de cada tres personas que participaron o pasaron por la alianza pues estaban haciendo acciones de incidencia y entonces eso también digamos que data o dice mucho de cómo hubo un porcentaje importante de personas que siguieron ejerciendo el liderazgo de una manera activa” (entrevista a líder implementadora de AAB, 25 de junio de 2025).*

A los logros del Programa BVCV se suma lo avanzando desde las Plataformas digitales y de innovación ciudadana que, como lo muestra Marea Digital, puso sobre la mesa la importancia de seguir avanzando en materia de alfabetización digital. Tal como lo mostró la AAB, se hizo necesario nivelar las competencias y habilidades digitales de las y los participantes, de tal forma que se pudiera hablar un mismo idioma respecto a qué es el internet, qué son las plataformas, para qué sirven las herramientas cívicas. Es decir, avanzar en un cambio de mentalidad frente a la importancia de insertarse en estos escenarios rompiendo de paso las resistencias a los cambios propios de comunidades acostumbradas a mecanismos tradicionales de participación o, incluso, a los habituales ejercicios de socialización y rendición de cuentas.

### 3.4 Aprendizajes y Desafíos

#### Sobre participación

En un territorio como Buenaventura, donde la participación electoral no superó el 49%<sup>24</sup> en las últimas elecciones de 2023, la participación ciudadana se hace fundamental no solo para incrementar el voto informado de las personas, sino para avanzar por medio de mecanismos que le permita a la ciudadanía empoderarse de los asuntos públicos vía **mecanismos innovadores** de liderazgos, incidencia y Estado Abierto.

En ese sentido, el MIC deja una serie de aprendizajes en la materia, pues supuso la puesta en marcha de ejercicios que promovieron una democracia más sana y unos espacios que, a la larga, permitieron

<sup>24</sup> Esto contrasta con el promedio arrojado a nivel nacional, donde para dichas elecciones el porcentaje de participación electoral en Colombia fue del 58,1%, según cifras del Dane.



que esa movilización y organización social que venía fortalecida de años atrás tuviera un nicho de interlocución para canalizar exigencias y propuestas ciudadanas ante la institucionalidad pública. A su vez, esto permitió la generación de nuevas confianzas y, por lo tanto, una mayor motivación, tanto de liderazgos ya existentes como de nuevas personas hacia la participación, avanzando en el círculo virtuoso de la participación planteado desde sus inicios por el MIC.

No obstante, persisten retos en la materia, pues si bien en el tema del involucramiento de jóvenes se vio un avance, no se puede desconocer que para otros actores lo arrojado por la AAB muestra falencias en cuanto al alcance de la participación ciudadana y la desconfianza que persiste hacia los tomadores de decisión. Lo hallado por el CNC da una importante impresión en ese sentido, pues el 48% de los participantes del componente de política pública y el 47% de participantes del componente de gobierno abierto consideran que los espacios generados “no han generado que las instituciones y sus funcionarios tramiten las agendas/solicitudes/causas de la ciudadanía” (CNC, 2024d), lo que indica la necesidad de volcar la mirada sobre cómo lograr una disminución en los índices de desconfianza y, por lo tanto, una participación más efectiva.

Así mismo, se tiene la percepción de que faltó un mayor despliegue en lo territorial ya que muchos de los ejercicios se realizaron por medio de los representantes de las organizaciones, más no llegando directamente a las comunas. De la misma manera, si bien se avanzó en la participación para las políticas públicas, se percibe que para el caso de la Política Pública de Juventud no está siendo implementada en su totalidad, lo que a la larga genera desmotivación por parte de los y las jóvenes hacia este tipo de mecanismos. Allí, es clave que los Consejos Distritales de Juventud tengan real capacidad de incidencia y veeduría frente a la implementación de las políticas, pues no basta con que las propuestas sean incluidas en la política, sino que también se hagan efectivas.

Se hace importante retomar los avances generados por la AAB, en el sentido que sirvió como puente de comunicación entre la institucionalidad y la ciudadanía, para generar acuerdos y agendas conjuntas en las que haya un seguimiento constante a los logros, así como a las tareas que falten por hacer, como puede ser la implementación de las acciones, estrategias o programas incluidos en las políticas.

Lo visto con los presupuestos participativos, en donde las Juntas de Acción Comunal se organizaron por comunas y se pusieron de acuerdo para priorizar los proyectos más urgentes, logró fortalecer procesos de diálogo, concertación y deliberación que permitió hacer un seguimiento a lo que se requería para los territorios.

Otro aprendizaje en materia de participación tiene que ver con la importancia de que la implementación de las acciones y mecanismos se haga desde la gente de los territorios. Existe la percepción generalizada de que un modelo importado, implementado por actores externos, resulta menos acertado que uno desarrollado desde el inicio con implementadores locales, quienes poseen el conocimiento necesario para desplegar las estrategias. Se trata de apersonar los procesos desde actores propios del territorio, con trayectoria en movilización ciudadana y, que, por lo tanto, tienen un conocimiento contextualizado para generar una mayor aceptación por parte de las comunidades.

También, la importancia de focalizar a los actores provenientes de diferentes procesos, tanto de comunidades u organizaciones diversas, lo que podría ampliar el rango de acción y alcance de los mecanismos de participación. Se tiene la percepción de que, si bien fue un acierto haber trabajado con jóvenes y mujeres, se hubiera podido ampliar la diversidad de actores para lograr un mayor respaldo sin desconocer que de ahí pueden derivar agendas propias. Es el caso del tema de juventud, que, si bien fue una transversalidad en el ejercicio mismo de los mecanismos, al final se priorizó una



agenda de jóvenes teniendo en cuenta las necesidades y viendo de qué manera ese proceso se podría convertir en algo estructural. Es decir, en algo de mayor alcance desde el punto de vista de las prácticas y estrategias de relacionamiento con la institucionalidad para lograr incidencia y una eventual replica, que:

*“Digamos, por ejemplo, no sé, nosotros nos soñamos con un Activa Buenaventura 2.0 ¿Iba a tener los mismos resultados o mejores? Porque, digamos, ya veo un mayor aprendizaje, ya la ciudadanía va a entender, ya la institucionalidad sabía que, generar participación y transparencia pues le iba a ayudar en su desempeño, ¿sí? La juventud iba a entender que no son solo actores de relleno en los procesos de participación, sino son actores clave para la incidencia territorial, ¿sí? Y los mecanismos pues se convierten en un insumo importante para la toma de decisiones. O sea, eso era, yo siento que digamos es aplicable en cualquier territorio, siempre y cuando se focalicen los actores, de ver cuáles son y cómo se les llega a ellos con lo que hay. Venderlo, venderlo. Hay que venderlo bien. Y se hizo” (entrevista a líder social, junio 25 de 2025).*

Un aspecto interesante para avanzar en ese sentido sería la consolidación de un mapeo de actores que sea retroalimentado periódicamente por la institucionalidad y la ciudadanía, en aras de saber con quién se puede contar, cómo se pueden generar puentes de diálogo y qué tipo de agendas conjuntas se podrían visibilizar en un escenario de gobernanza, por ejemplo. A final de cuentas, los mecanismos de participación generados por el modelo PARTICIPA + en Buenaventura tienen la potencialidad de ser retomados nuevamente, dependiendo de nuevos contextos y de nuevas apuestas sociales, políticas, culturales y económicas. Algo que, sumado a una generación de confianzas y unos logros ya evidenciados por la AAB, representan una oportunidad de retomar trabajo en clave de continuar fortaleciendo los ejercicios de liderazgo, incidencia e innovación pública teniendo en cuenta las competencias y disposiciones de la ciudadanía.

Una de las grandes dificultades para el ejercicio de la participación, fue que las mujeres no contaban con el tiempo suficiente o no podían acudir a las actividades en los horarios establecidos, ya fuera por temas económicos, por compromisos familiares, por labores de cuidado de sus hijos o del hogar. Esto hizo que se emplearan estrategias para que las mujeres pudieran participar de acuerdo con sus posibilidades, con las limitantes que contrajo para el desarrollo de los espacios.

Por lo tanto, con unos mapeos de actores en constante actualización, la flexibilización de horarios y formatos (sesiones sincrónicas y asincrónicas), modalidades híbridas o virtuales, contar con espacios de cuidado comunitario, apoyos económicos o la implementación de liderazgos rotativos (trabajo en duplas o equipos), se reducirían las cargas de participación individual, contribuiría al aumento en el compromiso y se alinearía con la vida cotidiana de la ciudadanía en general. Si bien esta situación se presenta con mayor medida en un público femenino, también aplica para personas que, debido a sus múltiples compromisos personales, familiares o laborales, terminan perdiendo constancia y dinamismo en los ejercicios de participación.

También, se logran identificar desafíos en materia de una participación intermitente por parte de los jóvenes a ciertos espacios formales (CNC, 2024a). Esto obedece a varias razones, que varían entre las limitaciones económicas (transporte o alimentación), el desempleo, falta de tiempo o la falta de una adecuación previa del proceso para motivar y saber comunicar a la ciudadanía en qué consisten esos espacios de participación, para qué sirven y cómo se puede aportar:

*“Digamos, la principal dificultad que yo creo que todos la encontraron fue implementar algo que en el papel estaba chévere, bacanísimo, porque es un modelo muy bacán, algo que busca muchas transformaciones, pero aplicarlo a la realidad de Buenaventura fue complejo” (entrevista a líder social, junio 25 de 2025).*



Es importante tener en cuenta la definición de estrategias que, articuladas con la planificación de los ejercicios de participación y de liderazgos, se puedan identificar acciones o formas para lograr que estas barreras se puedan atender o enlazar con la oferta pública vigente. Si existen limitaciones de recursos para remunerar económicamente el trabajo, se pueden organizar eventos o encuentros con diferentes entidades para que, mediante ferias de empleabilidad o apoyo a emprendimientos, por ejemplo, se puedan vincular los liderazgos a las oportunidades económicas de los territorios, y así reducir las brechas que limitan el ejercicio de la participación.

### Sobre el MIC y sus legados activos

A nivel general, uno de los aprendizajes más significativos que deja el MIC en Buenaventura tiene que ver con la potencialidad de integrar temas como liderazgo, incidencia y Estado Abierto en escenarios de relacionamiento multiactor que, sobre la base de procesos en los que se llega a dinámicas de confianza, deliberación y la resolución pronta de las diferencias, se pueden lograr espacios durables en el tiempo, incluso que puedan funcionar autónomamente sin la necesidad de depender de proyectos o financiamientos limitados, como fue el caso de PARTICIPA + Buenaventura.

En ese sentido, se podría hablar de tres legados activos que hoy en día continúan funcionando y le siguen apostando a la construcción y fortalecimiento de la democracia, de un ecosistema de participación en constante desarrollo.

Por un lado, el Programa Buenaventura Cómo Vamos, operado por la Cámara de Comercio, genera información periódica y oportuna para que la ciudadanía pueda recopilar u obtener información de primera mano sobre los diferentes temas de la ciudad así como del estado de la calidad de vida del Distrito; un sistema de información activo, en tanto se generan mesas de trabajo y eventos de socialización en los que la ciudadanía puede participar y debatir sobre las soluciones más urgentes o medidas afirmativas a tomar sobre la base de los datos.

Sin embargo, vale mencionar el desafío que se tiene desde el punto de vista de poder llegar a los territorios más apartados y azotados por las problemáticas socioeconómicas, con información que no solo presente el estado de las cosas y sus posibles soluciones, sino con la apertura de escenarios de oportunidades y de inclusión hacia esta población, así como la difusión de mensajes que sean familiares para las comunidades y contextos culturales.

Así mismo, la Plataforma Marea Digital, impulsada por la AAB y Movilizatorio que, si bien tras haber culminado la implementación del modelo enfrenta el reto de ser respaldado por socios financiadores, el hecho de que se esté comenzando a gestar el primer piloto post modelo representa una oportunidad para continuar recogiendo los requerimientos ciudadanos y así continuar aportando a que se posicione una plataforma amigable y de fácil acceso para la comunidad.

Como reto está el poder ir más allá de una herramienta que sea accesorio en materia de innovación, pues se tiene la percepción de que esta iniciativa no logró asimilarse al alcance de los espacios presenciales de participación. Para ello, una de las oportunidades radica en poder integrar las plataformas digitales con los espacios formales de participación, ampliando el espectro y el volumen de ciudadanía que opta por hacer uso de los medios digitales. Tras bambalinas puede estar la gestión de conocimiento y sistematización de la información en estas plataformas digitales que, puedan albergar los resultados y logros que se generen en la presencialidad, de tal forma que se integren mejor las herramientas de innovación política y digital con los mecanismos formales de participación.



Para ello, se requiere avanzar en la ampliación de cobertura de internet, en programas que formen a la ciudadanía en el manejo de las TIC y de dispositivos electrónicos, así como generar oportunidades o proyectos que le permita a las personas tener acceso a los dispositivos. La puesta en marcha de pilotos barriales para que cada vez más la ciudadanía se acerque a estos procesos de innovación representa una oportunidad, ya que permiten identificar qué resultados son alcanzables, medibles, mejorables y cómo la ciudadanía se puede apropiar cada vez más de estos temas.

Finalmente, el tercer legado activo tiene que ver con Deliberatura, como una de las herramientas en materia de innovación política, donde se dio una interacción directa entre actores e instituciones, aportando notoriamente al modelo de Estado Abierto, y que deja como saldo proyectos de acuerdo ante el Concejo, la realización de más de 5 Concejos a la Calle y el involucramiento de más de 700 personas (Fundación Corona s.f.).

Luego de su implementación, los representantes del Concejo que participaron se comprometieron, a través de un proyecto de Acuerdo, de hacer implementar al menos dos Concejos a la Calle durante el año, algo que representa una oportunidad en términos de descentralizar la institucionalidad y ponerla al servicio de lo que realmente pasa en las comunas y zonas rurales de Buenaventura, de poner en diálogo a los concejales con los habitantes de los barrios, llegar al territorio es un ingrediente fundamental para continuar avanzando en la consolidación de confianzas y de legitimidad hacia lo público por parte de la ciudadanía. No obstante, persiste la sensación de que la plataforma pudo ser utilizada con mayor apropiación:

*“En Deliberatura teníamos eso, que los proyectos se votaban, positivo y negativo. Pero claro, no le dimos el uso suficiente. Y esa debería ser una de las lecciones también de aprendizaje. Porque, claro, digamos, también nosotros fallamos porque no conocíamos mucho la tecnología cívica. Y aprender y aprender sobre el camino, nos vamos aprendiendo y lo hicimos de maravilla. Pero pudimos dar más, sobre todo, digamos, en esta herramienta tan poderosa” (entrevista a líder social, junio 25 de 2025).*

A nivel general, persisten desafíos en materia de cómo garantizar que el involucramiento ciudadano vaya más allá de un periodo de gobierno y se inserte en la mentalidad del ejercicio propio de proyectos políticos y ciudadanos enfocados en una cogestión de lo público que genere resultados, legitimidad, empoderamiento y una cultura de la participación de largo aliento.

### 3.5 Recomendaciones

Un aspecto clave y recurrente es la importancia de fortalecer los empoderamientos ciudadanos, así como el relacionamiento con la institucionalidad para que, por medio de nuevas experiencias, se retomen estos insumos y se trabaje desde un enfoque de sostenibilidad y réplica. Se trata de identificar una serie de estrategias que permitan a la gente saber qué está haciendo la institucionalidad en términos de desarrollo territorial, políticas públicas, cumplimiento de metas y, en general, implementación de los programas trazados en los Planes de Desarrollo Municipal. Esto pasa por adecuar este tipo de herramientas mediante lenguajes cercanos y familiares, que así mismo motiven a la ciudadanía cada vez más a su involucramiento y a la generación de ideas innovadoras y creativas para su difusión y usabilidad.

Sobre la base de este entorno de oportunidades, se encuentra la necesidad de que los procesos cuenten con un importante ecosistema de aliados. Se hace clave una mayor presencia de instituciones, empresas y organizaciones que cobijen al modelo durante las distintas fases, ya que fue una importante dificultad identificada:



*Nos hizo falta quizá también aliados, a pesar de que éramos 10, pero digo aliados digamos de una manera muy activa y que cada vez se fueran sumando para poder tener cada vez un alcance mayor (entrevista a líder implementadora de AAB, 25 de junio de 2025).*

En un eventual escenario de réplica o experiencia inspirada en el modelo, sería importante dotar a los diferentes mecanismos con redes de aliados para que, a partir del compromiso y la definición de metas y estrategias conjuntas, se pueda garantizar la realización de los ejercicios a partir una alta movilización de recursos (educativos, logísticos, económicos, humanos, técnicos, etc.) y así lograr atender con mayor eficiencia los diferentes retos presentados a lo largo de la implementación.

Otra recomendación está ligada a la importancia de aunar esfuerzos para que la ciudadanía se siga sumando al uso de las herramientas digitales como forma de lograr incidencia, tanto en el plano de la participación política como desde el punto de vista de contar con un espacio para debatir, proponer e interlocutar con la administración pública sobre los cambios innovadores que necesita Buenaventura y las comunidades.

Si bien persisten grandes retos en materia de reducción de brechas digitales, tanto en el área urbana como rural, este tipo de experiencias llaman la atención sobre la importancia de continuar fortaleciendo programas de alfabetización digital, acceso a internet y cobertura, generación de oportunidades económicas y dotación de dispositivos electrónicos para las comunidades más vulnerables, todo ello en el marco de escenarios abiertos y activos de participación ciudadana que permitan difundir estos avances, pero también aportar a la incidencia en la toma de decisiones desde una ciudadanía digital cada vez más empoderada y comprometida con la transformación territorial.

No obstante, para hablar de un uso constante de la tecnología cívica se requiere de la presencia de actores que estén dinamizando e incentivando su apropiación, ya que este tipo de recursos suele acabarse cuando se acaban los proyectos o las iniciativas que los promovieron. En ese sentido, se debe avanzar en estrategias que permitan garantizar los mecanismos y recursos necesarios para que las herramientas continúen existiendo. Pero, además, y esto tiene que ver con una debilidad identificada durante el proceso, de que al final de las experiencias queden responsables o “querientes” que se apersonen de las contribuciones de las herramientas, de ver qué faltó, qué oportunidades de mejora hay y cómo se puede seguir replicando en otra ocasión, siempre implementando estrategias de transferencia de conocimientos y responsabilidades con los liderazgos y redes con las que se trabaje (CNC, 2024a).

Actualmente, tanto los micrositos de Marea Digital como de Deliberatura no se encuentran activos, por lo que se requiere que, para dar pasos importantes en lo anteriormente mencionado, la administración Distrital junto con las organizaciones sociales interesadas en promover la participación ciudadana vuelvan a retomar estos mecanismos, en aras de continuar posicionando las tecnologías cívicas y permitir que la interacción entre ciudadanía y tomadores de decisión arroje resultados en materia de transparencia, acceso fácil y oportuno a la información, rendición de cuentas, comunicación abierta y gobernanza.

En últimas, de dinámicas de confianza que conllevan no solo a mejores resultados en materia de gestión pública, sino a la consolidación de un escenario en donde la ciudadanía comprende el alcance de las herramientas, se empodera de ellas y genera incidencia en el corto, mediano y largo plazo. Se trata de ver cómo la tecnología cívica entra en diálogo, o incluso se convierte en tecnología de gobierno, que genere las garantías necesarias para avanzar de la mano hacia la generación de incidencia.

Si bien la principal barrera es la existencia de una cultura tradicional y clientelista frente a cómo tramitar los requerimientos, es decir, una dinámica de vieja data en donde el líder prefiere gestionar directamente la petición o solicitud con “el funcionario conocido”, estas nuevas formas de comunicación propias de las tecnologías cívicas representan una oportunidad en tanto le abren la puerta a esos nuevos liderazgos que, producto de una formación transparente e innovadora, le apuestan a hacer las cosas de una manera diferente, orgánica y si se quiere, sobre la base de un proyecto político ciudadano en constante transformación.

Tabla No. 3 Síntesis de Cambio Sistémico en Buenaventura

Tipo de cambio sistémico	Categoría analítica	Logros/contribuciones	Desafíos	Recomendaciones: Sostenibilidad y réplica
Estructural	Acción Colectiva y Autogestión	Se resolvieron problemáticas locales y se mostró la capacidad de las organizaciones sociales para ser gestoras de cambio	Faltó un mayor despliegue en lo territorial para llegar directamente a las comunas	Diseñar estrategias de despliegue territoriales urbanas y rurales
		Se logró tener mayor capacidad para incidir en el PDM y temas de política pública	Lograr que las instituciones y sus funcionarios tramiten las agendas/solicitudes/causas de la ciudadanía	Generar desde el inicio un plan de trabajo para el seguimiento a trámites
	Planificación estratégica y la toma de decisiones	La coconstrucción de soluciones a problemáticas identificadas y la incidencia en las estructuras de interacción, relacionamiento, gobernanza y participación ciudadana	Participación intermitente por parte de los jóvenes y mujeres debido a necesidades económicas	Identificar acciones o formas para lograr que las barreras puedan ser atendidas o enlazadas con oportunidades
	Institucionalidad, Gestión e Innovación Pública	Mecanismos como los “Concejos a la Calle” se convirtieron en un escenario importante para el encuentro entre la ciudadanía y el Concejo Distrital	Poder llegar a los territorios más apartados y azotados por las problemáticas socioeconómicas	La apertura de escenarios de oportunidades y de inclusión hacia esta población
	Políticas públicas, incidencia e innovación pública	Se logró poner en la agenda pública un modelo que promueve la transparencia, la rendición de cuentas, los datos abiertos y el libre acceso de la ciudadanía a los asuntos públicos	No están siendo implementadas en su totalidad los acuerdos y compromisos en las políticas públicas, lo que genera desmotivación de la ciudadanía hacia la participación	Ejercer un mayor seguimiento y control ciudadano a la implementación de acciones, estrategias o programas de las políticas
	Mecanismos innovadores de participación y agendas de incidencia	El diseño y cocreación de estrategias que abrieron las puertas para la incidencia ciudadana	Un modelo importado, implementado por actores externos, resulta menos acertado que uno desarrollado desde el inicio con implementadores locales	Apersonar los procesos desde el inicio por parte de personas propias del territorio

Relacional	Integración de liderazgos	Mayor capacidad y compromiso con los mecanismos de participación	Integrar temas como liderazgo, incidencia y Estado Abierto en escenarios de relacionamiento multiactor	Lograr espacios durables en el tiempo, autónomos sin la necesidad de depender de proyectos o financiamientos limitados
	Empoderamiento del tejido social y comunitario	La inclusión de propuestas en PDM y una mejor interacción en la toma de decisiones conjuntas		
Transformativo	Diálogo y la construcción de confianzas	Permitió el establecimiento de hojas de ruta y objetivos claros para el logro de resultados vía mecanismos de participación	Falta de respuesta y compromiso institucional para atender las demandas canalizadas a través de los mecanismos	Dotar a los mecanismos con redes de aliados para garantizar mayor compromiso multiactor, confianza y, por lo tanto, una alta movilización de recursos (educativos, logísticos, económicos, humanos, técnicos, etc.)
		Dotó de legitimidad, empoderamiento y motivación para que los liderazgos continuaran su labor	falta de recursos económicos para cubrir los gastos propios del ejercicio participativo	
	Aprendizaje colectivo	Se construyeron herramientas innovadoras y digitales para diagnosticar necesidades y transformarlas en potencialidades	Poder ir más allá de unas herramientas tipo “accesorio”, pues se tiene la percepción de que no lograron equipararse con los espacios formales de participación	Integrar las plataformas digitales con los espacios formales de participación, ampliando el espectro y el volumen de ciudadanía que opta por hacer uso de los medios digitales
	Fortalecimiento de liderazgos en género y jóvenes	Se integraron de forma simultánea las agendas de género y juventud en el Plan de Desarrollo Distrital, y aseguró la representación de sectores urbanos y rurales	Se hubiera podido ampliar la diversidad de actores para lograr un mayor respaldo	La consolidación de un mapeo de actores que sea retroalimentado periódicamente por la institucionalidad y la ciudadanía

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Integralidad del MIC

La aplicación territorial del Modelo de Involucramiento Ciudadano (MIC) Participa+ en Buenaventura y Yumbo demostró que, aunque ambos municipios compartían un mismo marco metodológico, el camino para enfrentar los retos fue distinto, determinado por sus realidades políticas, sociales, económicas y culturales. A continuación, se presentan los principales balances para ambos casos en términos de territorialización del modelo, focalización de la población, retos de sostenibilidad y diseño y apropiación de tecnologías cívicas.

##### 4.1 Territorialización del modelo

En Buenaventura, la principal barrera era una crisis profunda de gobernabilidad y confianza institucional. Desde 2008, múltiples destituciones de alcaldes por corrupción y malversación habían dejado una ciudadanía desconfiada y cansada de procesos que no generaban cambios reales. Para revertir este escenario, la estrategia se centró en vincular talento local —el 95 % del equipo implementador era de Buenaventura— generando cercanía, legitimidad y reduciendo la resistencia hacia actores externos. Además, se priorizó la visibilización de resultados concretos y la autogestión comunitaria, mostrando que la participación podía producir transformaciones aun con una institucionalidad débil. Ejemplo de ello fueron la institucionalización de los “Concejos a la Calle”



mediante el Acuerdo No. 14 de 2023, para que las administraciones atendieran periódicamente las demandas ciudadanas, y los pilotos de presupuestos participativos, donde jóvenes y Juntas de Acción Comunal accedieron a la oportunidad de incidir directamente sobre el uso de recursos públicos.

En Yumbo, aunque también había una desconfianza muy marcada entre comunidad y sector público por antecedentes políticos y la incidencia de la “maquinaria política”, el nivel general de confianza era “moderado”. La ruta elegida para construirla pasó por la coconstrucción de herramientas como el modelo Yumbo Abierto, con un papel clave de las fundaciones privadas como actores neutrales que lograron fungir de puente y sentar a diferentes sectores en una misma mesa, algo que en otros tiempos era improbable. La visibilización de acciones solidarias y la cercanía entre funcionarios y ciudadanía se concibieron como ejes para fortalecer la confianza mediante el diálogo.

Las diferencias también se reflejaron en la adaptación del modelo y la capacidad institucional. En Buenaventura, el MIC —diseñado a partir de referentes y experiencias propias de modelos democráticos externos— tuvo que ajustarse de forma radical a la “realidad local”, marcada por la falta de recursos y débiles competencias institucionales. Yumbo, en cambio, apostó por fortalecer la innovación interna en la Alcaldía, con propuestas como el Laboratorio Interno de Innovación Pública (YaLab) y la mejora en la calidad e integración de datos mediante herramientas como “Datos Ya”. Además, logró que la Agenda Ciudadana Territorial (ACT) se plasmara en el borrador del Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027.

En la superación de la brecha tecnológica y de participación, Buenaventura tuvo que enfrentar un rezago mayor al esperado, especialmente entre personas mayores y de menores recursos. El equipo implementador recogía manualmente reportes para cargarlos a la plataforma Marea Digital, y durante la pandemia recurrió a planes de datos y metodologías adaptadas a entornos como WhatsApp para mantener la comunicación y los ejercicios participativos con la ciudadanía. En Yumbo, el reto fue diferente: las plataformas existían, pero requerían mayor socialización y apropiación para ser útiles. Allí, la co-creación de metodologías ayudó a “aterrizar” las ideas de las y los jóvenes y se identificó la necesidad de acompañamiento emocional y de resolución de conflictos internos para sostener la colaboración, lo que sigue siendo un reto para futuras implementaciones.

En cuanto a enfoques temáticos y prioridades comunitarias, en Buenaventura las demandas registradas en Marea Digital se concentraron en necesidades básicas como pavimentación, saneamiento, recolección de basuras o mantenimiento escolar, mientras que la agenda juvenil se vio afectada por la violencia armada y la inseguridad, con un esfuerzo notable por incluir a la zona rural en las encuestas de percepción ciudadana.

Finalmente, en la sostenibilidad de las iniciativas, Buenaventura trabajó en planes de continuidad para Buenaventura Cómo Vamos y Marea Digital, transfiriéndolos a operadores locales como la Cámara de Comercio, y aprovechando la flexibilidad del diseño del GDA para cimentar relaciones y prolongar resultados. Yumbo, por su parte, identificó el presupuesto como un “factor crítico” que condicionó la continuidad de las iniciativas, llegando incluso a perder licencias de herramientas como “Yumbo Abierto” por falta de recursos y decisiones municipales.

### Caso Destacado: Iniciativa de Diálogo territorial (IDT)

La Iniciativa de Diálogo Territorial (IDT) se desarrolló en Yumbo (2022) y en Buenaventura (AF2023) como parte del Modelo de Involucramiento Ciudadano (MIC) Participa+, con la intención de llevar la formación en liderazgo a la práctica de la incidencia política. Ambas compartieron la misma



metodología, diseñada por el NIMD, y se enfocaron en una problemática común: la violencia juvenil. Sin embargo, las condiciones territoriales, políticas, económicas y sociales de cada municipio marcaron caminos muy distintos en su implementación.

En los dos casos, el proceso se apoyó en diagnósticos elaborados a partir de los programas Cómo Vamos y culminó con la presentación de prototipos de política pública ante autoridades locales. Esto validó la lógica del encadenamiento entre formación e incidencia. En Yumbo, el resultado fue una propuesta de política pública de prevención de violencia juvenil; en Buenaventura, un prototipo con soluciones priorizadas, presentado en escenarios de incidencia donde participaron la Alcaldía, la Secretaría Distrital de Convivencia y líderes sociales.

Las diferencias, sin embargo, son notorias. En Buenaventura, la violencia extrema y la conflictividad social, con paros armados, amenazas y presencia de actores ilegales, limitaron directamente la participación y obligaron a diseñar protocolos de seguridad. A ello se sumaba una crisis de gobernanza y una profunda desconfianza hacia la institucionalidad, marcada por corrupción y promesas incumplidas. En Yumbo, aunque la violencia juvenil era el tema de fondo, los mayores obstáculos surgían de la desconfianza hacia la Alcaldía y el desgaste de los liderazgos comunitarios, en un contexto de divisiones políticas internas.

También hubo diferencias en el modelo económico y en los recursos disponibles. Buenaventura dependió de la cooperación internacional a través de la Alianza Activa Buenaventura (AAB), una GDA con USAID y diez socios, que movilizó recursos financieros y técnicos, pero enfrentó barreras como la informalidad económica y la falta de medios básicos para la participación (transporte, alimentación). En Yumbo, pese a su carácter de capital industrial del Valle, el programa se implementó sin un presupuesto público específico, lo que dificultó la sostenibilidad, que desencadenó en la pérdida de la licencia de la plataforma de Estado Abierto, por ejemplo.

En cuanto a la tecnología, la brecha digital fue crítica en Buenaventura: las limitaciones de conectividad y la baja alfabetización digital impidieron un uso amplio de herramientas cívicas, lo que obligó a ajustar la metodología. En Yumbo, la dificultad estuvo más en la calidad e integración de los datos municipales, lo que llevó a insistir en la necesidad de un portal propio de datos abiertos. La sostenibilidad también tomó rumbos distintos: en Yumbo se buscó asegurar la continuidad mediante el anclaje de las propuestas en el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027, con la Agenda Ciudadana Territorial como hoja de ruta; en Buenaventura, en cambio, la estrategia fue transferir metodologías y mecanismos a instituciones locales, como el Concejo Distrital y la Cámara de Comercio, con el fin de reducir la dependencia del financiamiento internacional al cierre de la AAB.

El papel del sector privado fue decisivo en ambos escenarios, aunque bajo lógicas diferentes. En Yumbo, la Alianza Empresarial —liderada por la Fundación Smurfit Westrock, la Fundación Corona y empresas como Propal, Argos, Celsia y Gases de Occidente— no solo financió el programa, sino que también actuó como un actor neutral capaz de sentar en la misma mesa a líderes sociales, políticos e instituciones en un contexto de desconfianza. Aunque inspiró confianza, su aporte se mantuvo limitado al financiamiento, con poca participación estratégica más allá de este rol. En Buenaventura, en cambio, el sector privado fue parte integral de la AAB, bajo el esquema de cofinanciación exigido por la GDA. Más de 190 empresas participaron activamente en agendas de empleabilidad y generación de ingresos, mientras que gremios como el Comité Intergremial y la Cámara de Comercio desempeñaron un rol central en la sostenibilidad de mecanismos de participación y en la incidencia política.



En suma, la comparación entre Yumbo y Buenaventura enseña que un futuro implementador debe adaptar el MIC a las realidades de cada territorio. En contextos de violencia extrema y fragilidad institucional como Buenaventura, la prioridad es reconstruir confianza, garantizar seguridad y transferir capacidades a instituciones locales. En territorios como Yumbo, con mayor capacidad empresarial pero una institucionalidad local con dificultades, el reto está en articular recursos propios, fortalecer herramientas de gobierno abierto y asegurar que los resultados se integren en la planeación municipal.

#### 4.2 Focalización poblacional

La focalización del Modelo de Involucramiento Ciudadano (MIC) en población juvenil y en mujeres fue un eje estratégico común en Buenaventura y Yumbo, aunque su origen y alcance respondieron a realidades y prioridades distintas en cada territorio.

En Buenaventura, esta priorización fue definida desde el diseño inicial del programa, a solicitud de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). La decisión se basó en el reconocimiento de los jóvenes como actores clave para la **incidencia en políticas públicas**, con demandas nacionales en educación, trabajo y salud, y con potencial para asumir liderazgos visibles en el ámbito local. La inclusión de las mujeres, por su parte, respondió a su peso demográfico y a su papel protagónico en la vida comunitaria, así como a la necesidad de fortalecer su participación política y garantizar la igualdad de oportunidades. Con el avance del proceso, la focalización se amplió a comunidades rurales y afrocolombianas, lo que diversificó las agendas y permitió incorporar perspectivas históricamente marginadas; sin embargo, el alcance hacia la ruralidad es una oportunidad de mejora que puede ser aprovechada para aplicaciones futuras del modelo, o alguno de sus mecanismos.

En Yumbo, la priorización de la juventud tuvo un detonante distinto: la alarmante tasa de homicidios que afectaba a este grupo. Esta realidad llevó a la Iniciativa de Diálogo Territorial (IDT) a centrar sus esfuerzos en abordar de manera directa la violencia juvenil y sus causas estructurales. Aunque las mujeres participaron en acciones de fortalecimiento de liderazgo, no se construyó una agenda de género tan explícita como en Buenaventura.

Ambos territorios compartieron un punto de partida común: reconocer a los jóvenes como actores estratégicos para la transformación social y vincularlos a la creación y ejecución de agendas. Buenaventura integró de forma simultánea las agendas de género y juventud en el Plan de Desarrollo Distrital, y aseguró la representación de sectores urbanos y rurales. Yumbo, en cambio, concentró recursos y esfuerzos en liderazgos estratégicos vinculados a la problemática de violencia juvenil, lo que permitió una intervención focalizada, pero con un espectro temático inicial más reducido.

Esta focalización influyó de manera decisiva en las competencias de incidencia, en la transparencia estatal y en el diálogo entre ciudadanía y administración. En Buenaventura, la amplitud de la participación permitió consolidar agendas transversales con asignaciones presupuestales específicas, y generar incidencia política visible. Ejemplo de ello fueron los foros Hablemos Derechito, donde niños, niñas, adolescentes y jóvenes dialogaron con candidatos a la alcaldía, plantearon peticiones y se lograron compromisos concretos de inversión. El uso de herramientas como Marea Digital, junto con la institucionalización de los Concejos a la Calle, fortaleció la rendición de cuentas y acercó la gestión pública a la ciudadanía, aunque fue necesario adaptar estas herramientas a las limitaciones de conectividad y a un lenguaje accesible para la comunidad.

En Yumbo, la incidencia se canalizó a través de instancias formales como el Consejo Municipal de Juventud, la Plataforma Municipal de Juventudes y el Colectivo Ciudadano Yumbeño. Estrategias



como Yumbo Abierto y JoYA (Jóvenes de Yumbo Abierto) acercaron la práctica de la veeduría a estudiantes de secundaria, fomentando el control social y la formulación de nuevas propuestas. Esto generó un canal para trabajar estrategias de prevención de violencia juvenil, la generación de ingresos, inserción educativa, fortalecimiento de entornos protectores, formulación de políticas públicas y fortalecimiento de instancias de participación, como La Plataforma Municipal de Juventudes. No obstante, al final la participación juvenil en ambos municipios resultó siendo baja (11% entre jóvenes de 18 y 24 años en Buenaventura) (Forero, P. 2025) debido a múltiples factores, tales como: deterioro de las condiciones de seguridad en el distrito, dificultades económicas, limitaciones financieras para su movilidad y asistencia a espacios, falta de constancia y compromiso, etc.

La construcción y fortalecimiento de liderazgos también reflejó las particularidades de cada enfoque. En Buenaventura, los liderazgos juveniles se potenciaron mediante formación universitaria, y con el fortalecimiento de organizaciones. La cocreación se tradujo en agendas incorporadas a la planificación distrital, mientras que la autogestión comunitaria emergió como respuesta a la limitación de recursos, garantizando la continuidad de procesos más allá de los periodos administrativos. En Yumbo, el liderazgo juvenil se centró en la agenda de violencia juvenil, y posteriormente se diversificó hacia otros temas, demostrando que los cambios en los temas estructurales pueden igualmente influir en cambios relacionales como lo son las competencias de autogestión. Lo anterior debe comprenderse como un proceso en que aún no se ha logrado la supervivencia del modelo completo sin la colaboración entre sectores, y que, en ese sentido, se ha mejorado la autogestión, pero su sostenibilidad continúa dependiendo del acompañamiento institucional y de aliados privados.

De manera similar, el enfoque de género y de mujeres tuvo una importante transición desde una estrategia transversal hacia su constitución como agenda ciudadana. Allí se buscó fortalecer las competencias de líderes, lideresas y miembros de la comunidad educativa en la prevención de Violencias Basadas en Género (VBG) y promover la adopción de acciones institucionales bajo principios de gobierno abierto para mejorar el acceso a información y una mayor inclusión de las mujeres en materia de innovación pública, incidencia y defensa de sus derechos.

Tanto para Yumbo como para Buenaventura, se documenta que las mujeres fueron las protagonistas en los diferentes mecanismos de participación, lo cual muestra su importante compromiso pese a las adversidades y limitaciones a las que se enfrentaron, tales como falta de tiempo, la dificultad de asistir a los espacios por motivos personales, educativos, de cuidado del hogar o económicas. Así mismo, se reconoce la importancia de que la agenda de género amplíe su espectro, incluyendo áreas como la diversidad sexual y de género, acciones de inclusión para el sector LGBTQ+ y la promoción de masculinidades no hegemónicas.

De igual forma, es clave destacar que la focalización hacia funcionarios públicos e institucionales permitió que, por medio de los mecanismos, las estrategias y las actividades de formación, se pudieran fortalecer sus roles como representantes de la planeación y la gestión pública. La creación de prototipados de plataformas web para impulsar el gobierno abierto (Yumbo Abierto o Deliberatura, por ejemplo), fueron avances significativos en materia de co-creación entre ciudadanía y funcionarios. La experiencia en ambos municipios muestra que, si bien la focalización en jóvenes y mujeres respondió a motivaciones distintas, en ambos casos moldeó la manera en que se configuraron las agendas, y que esto no hubiese logrado conectar con la institucionalidad de la misma manera sin la inclusión de un enfoque adicional a la participación de los funcionarios públicos.



Los aprendizajes obtenidos en ambos territorios también evidenciaron el interés de algunos participantes por diversificar la agenda para integrar temáticas como educación, medio ambiente y turismo, fortaleciendo al mismo tiempo la Plataforma Municipal de Juventudes y el Consejo Municipal de Juventud. Se planteó la necesidad de mejorar los mecanismos de gobernanza y resolución de conflictos, y reducir la desconfianza histórica entre comunidad e instituciones. Asimismo, se sugirió impulsar presupuestos participativos y filantropía comunitaria, conectar acciones y recursos entre los distintos sectores, y mejorar la calidad de datos para la toma de decisiones. En el ámbito tecnológico, se propuso ampliar la difusión y uso de herramientas como Yumbo Abierto y promover la cultura de innovación en la administración local.

#### 4.3 Retos de sostenibilidad del MIC en Buenaventura y Yumbo

La sostenibilidad del Modelo de Involucramiento Ciudadano (MIC) Participa+ en Buenaventura y Yumbo estuvo marcada por realidades institucionales, financieras y sociales muy diferentes, lo que llevó a estrategias de adaptación específicas en cada territorio.

En Buenaventura, el panorama estuvo condicionado por una crisis de gobernabilidad, confianza institucional y por limitaciones de recursos. La Alcaldía mantenía su presupuesto embargado, lo que restringía la financiación de propuestas ciudadanas y la ejecución de planes de desarrollo. Esto hizo que las tecnologías cívicas, inicialmente centrales, se convirtieran en un complemento, y que cobrara mayor relevancia la autogestión comunitaria para sostener procesos. La falta de recursos para transporte y alimentación fue una barrera constante para la participación de líderes de bajos ingresos en ambos territorios.

Esto se manifiesta tanto a nivel institucional, con presupuestos comprometidos, inestabilidad política y pérdida de herramientas como la plataforma de Estado Abierto, como a nivel ciudadano, donde los líderes no siempre cuentan con dinero para transporte o cubrir gastos logísticos, lo que limita su continuidad. Esta carencia genera discontinuidad: proyectos que se aprueban, pero no se ejecutan a tiempo, líderes que abandonan por presiones económicas o personales, y cambios constantes en direcciones institucionales que rompen la estabilidad.

La discontinuidad, a su vez, produce pérdida de confianza: la ciudadanía percibe que sus propuestas se quedan en el papel, que las respuestas institucionales son ineficaces o que la corrupción y la inestabilidad política, como en Buenaventura con la destitución de alcaldes, minan la legitimidad. Esa desconfianza se traduce en menor participación, con apatía y desinterés ciudadano y desgaste de liderazgos que consideran el proceso “sufrido y desgastante”, e incluso renuncias a los espacios de incidencia. Frente a esta debilidad, las iniciativas terminan dependiendo de recursos externos, ya sea de cooperación internacional, sector privado o fundaciones, lo que obliga a las organizaciones a ajustar sus agendas para alinearse con convocatorias y las convierte en estructuras poco autosostenibles.

En cuanto a apoyos de terceros y aliados, la sostenibilidad se apoyó en una amplia red articulada en la Alianza Activa Buenaventura (AAB), integrada por diez organizaciones, incluyendo a USAID, Fundación Corona, Fundación Carvajal, Fundación Ford, Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, ProPacífico, Gases de Occidente, Movilizadorio, Instituto Republicano Internacional y Extituto de Política Abierta. Bajo el mecanismo de *Global Development Alliance* (GDA), se exigía que el sector privado aportara en igual proporción que USAID, equilibrando recursos monetarios, técnicos y abriendo oportunidades para la viabilidad financiera y técnica. Marea Digital fue transferida temporalmente a la Fundación Carvajal para su optimización y búsqueda de operador definitivo. Además, se fortaleció la capacidad de las organizaciones de base comunitaria como



actores de “largo aliento” para sostener los procesos, y se incorporó talento local, lo que no sólo contribuyó a la sostenibilidad financiera sino también a la generación de legitimidad y confianza.

En Yumbo, salieron igualmente a flote las competencias comunitarias; pues el reto central estuvo en la falta de presupuesto público para sostener las iniciativas, lo que limitó su incidencia y continuidad. Este déficit llevó incluso a la pérdida de licencias de herramientas como Estado Abierto. Ante esta vulnerabilidad, se promovió la idea de que los recursos no debían provenir únicamente de fuentes externas, sino también de la propia comunidad, fomentando la autogestión y la movilización de más personas y competencias para lograr procesos autosostenidos. Con todo, se insiste en que es igualmente necesario el apoyo del sector privado y las Organizaciones de la Sociedad Civil como Fundación Smurfit Westrock Colombia y la Fundación Corona, junto con la Alianza Empresarial de Yumbo.

#### 4.4 Diseño y apropiación de tecnologías cívicas

Entre los aprendizajes que dejó la implementación de tecnologías cívicas para el mejoramiento de la participación ciudadana, destaca que su sostenibilidad está estrechamente ligada a la capacidad de mantener en el tiempo procesos efectivos de participación, transparencia y rendición de cuentas, garantizando que los impactos positivos no se diluyan. Experiencias como Marea Digital y DeliberaTura demostraron ser herramientas clave para facilitar la interacción, el diálogo bidireccional y la co-creación entre ciudadanía e instituciones, fortaleciendo la legitimidad institucional y la confianza. Sin embargo, su permanencia enfrenta retos significativos.

Uno de ellos es la falta de respuesta y compromiso institucional, que se manifiesta en la lentitud o ineficacia para atender las demandas ciudadanas canalizadas por estas plataformas. Este déficit puede minar la confianza comunitaria, más aún en contextos con inestabilidad política o presupuestos comprometidos que limitan la financiación de propuestas. A ello se suma la brecha digital y los problemas de conectividad, que impiden que sectores de la población —especialmente personas sin acceso a internet, sin dispositivos adecuados o con bajos niveles de alfabetización digital— puedan aprovechar plenamente estas herramientas.

También se evidenciaron deficiencias técnicas en algunas plataformas, como fallas de georreferenciación o en formularios, así como la pérdida de licencias de software —como ocurrió en Yumbo con “Estado Abierto”—, lo que puede implicar la desaparición de la herramienta. Otro obstáculo es la baja apropiación ciudadana, derivada del desconocimiento de sus beneficios, y la dependencia de recursos externos provenientes de programas de cooperación con plazos limitados, que pueden condicionar agendas y amenazar la continuidad si no se cuenta con presupuesto público asignado. La necesidad de evolución y adaptación constante exige procesos permanentes de pilotaje y mejora, mientras que la sostenibilidad del liderazgo comunitario se ve afectada por la falta de remuneración, el tiempo limitado de los líderes y la débil transferencia de conocimientos a nuevas generaciones. Finalmente, las debilidades en la articulación intersectorial entre secretarías o actores limitan la implementación de propuestas y, por ende, el impacto de las tecnologías.

Para superar estos desafíos, se identificaron varias recomendaciones. Primero, diseñar para la sostenibilidad desde el inicio, incorporando desde la concepción de los proyectos un plan financiero, técnico y de gobernanza. Segundo, fortalecer la capacidad y compromiso institucional, asegurando respuestas oportunas, voluntad política y recursos, así como institucionalizando mecanismos clave —como los *Concejos a la Calle*— que trasciendan los ciclos políticos. Tercero, invertir en alfabetización digital y conectividad, garantizando acceso a internet, dispositivos y formación en el uso de las herramientas, especialmente para las poblaciones más vulnerables.

Asimismo, es fundamental promover el reconocimiento y hábito de uso de las plataformas, implementar estrategias de apropiación local y co-creación para generar sentido de pertenencia y legitimidad, fomentar la autogestión y cogestión comunitaria para sostener los procesos incluso ante la ausencia de respuesta institucional. La construcción de alianzas multiactor sólidas —con universidades, sector privado y organizaciones sociales— desde las fases iniciales resulta esencial para la retroalimentación, el mapeo de necesidades y la movilización de recursos. Igualmente, las plataformas deben actualizarse continuamente para garantizar la comunicación bidireccional y mostrar el estado de las respuestas institucionales.

Finalmente, se recomienda enfocarse en resultados tangibles y victorias tempranas, de manera que se genere capital social y confianza mediante acciones concretas que demuestren el valor de las tecnologías cívicas. En conjunto, estos aprendizajes evidencian que el éxito y la sostenibilidad de las tecnologías cívicas dependen tanto de su diseño técnico como de la solidez de las relaciones sociales, institucionales y comunitarias que las sostienen.

En el trasfondo se encuentra un aporte por parte de los casos abordados para continuar aunando esfuerzos y lograr cada vez más territorios que se integren a las tendencias, oportunidades y desafíos no sólo en materia de innovación pública local sino de urbanización para el desarrollo urbano sostenible. Una de las apuestas de la Nueva Agenda Urbana de ONU-Hábitat y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es precisamente que las ciudades tomen el poder transformador que tienen hoy en día las tecnologías digitales para mejorar la planificación y gestión de la gobernanza, dando cuenta de ciudades centradas en el empoderamiento de las personas para generar transformaciones creativas basadas en datos abiertos, es decir, ciudadanías inteligentes capaces de compartir y retroalimentar conocimientos – aprendizajes generación tras generación.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

La implementación del Modelo de Involucramiento Ciudadano (MIC) en los municipios de Yumbo y Buenaventura, bajo el liderazgo de la Fundación Corona y sus aliados territoriales, dejó resultados y aprendizajes significativos que permiten valorar su alcance y proyectar mejoras pensando en una sostenibilidad de largo plazo que involucre a distintas generaciones.

En este sentido, se reconoce la importancia de que al final de estos procesos haya responsables que queden encargados de propiciar las condiciones y los espacios necesarios para ver qué faltó, qué oportunidades de mejora hay y cómo se puede seguir replicando en otra ocasión. Sumado a una constante búsqueda de apoyo financiero, técnico y humano por parte de mecanismos de autogestión comunitaria, organizaciones filantrópicas, cooperación internacional, ONG, sector privado o sector público, puede resultar significativo aprovechar lo abonado por estas primeras experiencias y así continuar con el uso, difusión y gestión de las tecnologías cívicas como parte de un proyecto ciudadano clave para el desarrollo y transformación de los territorios.

Como recomendación, se hace necesario el abordaje de líneas de tiempo que muestren los avances y contribuciones que tuvieron estas experiencias, a través de espacios e instancias formales de participación. Para ello, contar con un sistema de información unificado y organizado de lo que fue esta experiencia puede servir como recursos archivístico clave. También, retomar las redes de aliados o mapeos de actores en clave de retomar las agendas y así llegar a acuerdos para eventuales réplicas de los mecanismos.

También, aprovechando los avances significativos en materia de autogestión comunitaria, incluir dentro de sus agendas la atención a problemáticas por las que pasan los liderazgos, no solamente

de tipo económicas, sino emocionales, educativas, políticas, etc., logrando atender de una manera integral, conjunta y mancomunada a problemáticas que afectan directamente al ejercicio de la participación.

Se recomienda identificar estrategias para que la ciudadanía sepa qué está haciendo la institucionalidad en términos de gestión pública. Esto pasa por adecuar este tipo de herramientas con lenguajes cercanos y familiares, motivando a la ciudadanía cada vez más a su involucramiento y a la generación de ideas innovadoras para su difusión y usabilidad. Se recomienda la definición de estrategias que, articuladas con la planificación de los ejercicios de participación y de liderazgos, se puedan identificar acciones o formas para enlazar el trabajo con la oferta pública vigente.

Por otra parte, los participantes resaltan la importancia de la sinergia y la articulación para evitar duplicidades y sobrecarga de actividades. Valoran las metodologías empleadas para formular agendas y políticas, reconociendo su utilidad práctica y pedagógica cuando integran diferentes voces de forma colaborativa. Subrayan que es indispensable conectar acciones y recursos económicos entre el gobierno, la comunidad, las empresas y el Concejo, para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas.

De allí que se reconozca que una fuerte conexión entre mecanismos y actores es esencial para lograr una participación efectiva, transformar el territorio y asegurar la sostenibilidad de las iniciativas, incluso frente a las dificultades institucionales y de gestión interna.

Si bien puede parecer de sentido común, la puesta en marcha de estos mecanismos debe tener un carácter vinculante, lo que genera logros a nivel no sólo de fortalecimiento de la gobernanza. mejoramiento de indicadores de gobernabilidad o cumplimiento de metas en el marco de los planes de desarrollo, sino que realmente genera un cambio de mentalidad en la ciudadanía al ver que estos ejercicios si producen cambios y si están teniendo en cuenta las propuestas de la ciudadanía, que se está yendo más allá de la mera socialización o la consulta.

Tabla No. 4 Comparativa: Hallazgos, Aprendizajes, Resultados y Retos en Yumbo y Buenaventura

Eje de Análisis	Hallazgos y Aprendizajes Comunes	Resultados y Retos Particulares de Yumbo	Resultados y Retos Particulares de Buenaventura
<b>Contexto Territorial y Articulación</b>	Ambos territorios enfrentaban desconfianza y baja participación inicial. La implementación del MIC buscó fortalecer la articulación multiactor (ciudadanía, sector público, sector privado).	Resultados: El sector privado, a través de la Alianza Empresarial, jugó un rol clave como puente neutral para el diálogo. Retos: Fortalecer la articulación interinstitucional dentro de la administración pública.	Resultados: La estrategia de vincular talento local (95% del equipo) generó cercanía y legitimidad para superar la resistencia inicial. Retos: Mayor alcance desde los escenarios de participación y reducir la desconfianza existente por parte de algunos actores.
<b>Liderazgo y Organización Social</b>	Se promovió la transición de un liderazgo individual a uno colectivo y orientado a lo público. La autogestión comunitaria emergió como un pilar del modelo. Se identificaron barreras de participación para las mujeres relacionadas con labores de cuidado y falta de tiempo.	Resultados: Logró fortalecer habilidades y competencias para generar iniciativas autónomas y participar activamente en escenarios de toma de decisión. Retos: La poli membresía, donde pocas personas concentran la representación en múltiples espacios, lo que desincentiva la participación de nuevos liderazgos.	Resultados: Se articularon liderazgos y se impulsaron importantes iniciativas de autogestión como respuesta a la debilidad institucional. Retos: 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.

<b>Incidencia en Política Pública</b>	Ambos utilizaron metodologías como la IDT y Agendas Ciudadanas para convertir demandas en propuestas técnicas. Se priorizó la participación de jóvenes y mujeres en la construcción de agendas.	Resultados: La incidencia tuvo un impacto estructural directo: 13 programas y metas de la ACT fueron incorporados formalmente en el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027. Retos: Persiste la sensación de que muchas propuestas no logran pasar "de la teoría a la práctica" por falta de presupuesto o voluntad política. Se identificó un desafío para llegar a las zonas rurales del municipio.	Resultados: El principal logro fue la institucionalización de los "Concejos a la Calle", exigiendo un diálogo ciudadanía - Estado en los territorios. Retos: Se percibe que 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.
<b>Estado Abierto y Tecnología Cívica</b>	Se desarrollaron herramientas digitales que promovieron una mayor incidencia y participación. No obstante, persisten retos de brecha digital y baja apropiación ciudadana.	Resultados: La plataforma Yumbo Abierto propició un mejor relacionamiento multiactor, la transparencia el acceso libre a la información. Retos: El principal desafío es la sostenibilidad de las plataformas. Se debe trabajar en una mayor difusión y apropiación de las plataformas por parte de la comunidad.	Resultados: Se institucionalizó el modelo de Gobierno Abierto. Las plataformas fueron transferidas a operadores locales para buscar su sostenibilidad. Retos: El proceso se enfrentó a una profunda brecha digital y problemas de conectividad y alfabetización digital. Hubo una percepción de que las herramientas fueron subutilizadas y no alcanzaron el potencial de los espacios presenciales.
<b>Sostenibilidad y Desafíos</b>	En un escenario de dependencia de financiación externa, desgaste de los liderazgos y la necesidad de una respuesta institucional constante, se hace importante la diversificación de los recursos y un rol más activo por parte de la autogestión y movilización ciudadana.	Resultados: Se creó una estructura de gobernanza local (La Juntanza de la Confianza) con potencial de incidencia a largo plazo. Retos: La falta de presupuesto es un "factor crítico" que condiciona la continuidad de las iniciativas. Se necesita mantener la cohesión y el interés participativo dentro de las organizaciones sociales, así como la construcción de alianzas con el sector público y privado.	Resultados: La autogestión comunitaria se consolidó como un motor de continuidad frente a la debilidad institucional. Retos: Se identificó la debilidad de que al final de los procesos no quedan responsables o "querientes" que se apropien de las iniciativas. Se señaló la falta de una red más amplia de aliados activos que respaldaran el modelo.

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, si bien todos los mecanismos buscaban generar un impacto positivo y muchos lo lograron en diferentes grados, aquellos que se enfocaron en el fortalecimiento de competencias de liderazgo y organización de base comunitaria —como la línea de Liderazgo Social— mostraron un impacto consistente en la resiliencia y la capacidad de autogestión de las comunidades. Por el contrario, los mecanismos que dependían más directamente de la respuesta institucional o de condiciones estructurales —como la conectividad y el financiamiento público— enfrentaron desafíos significativos que pudieron limitar su efectividad o sostenibilidad a largo plazo. La articulación multiactor, así como las metodologías participativas y dialógicas, se consolidaron como factores clave para el éxito en la mayoría de las iniciativas.



No obstante, si bien puede haber voluntades políticas a lo largo de los procesos que se traducen en recursos económicos y técnicos, lograr insertar la sostenibilidad de los procesos en la cultura de la institucionalidad sin depender de los aliados continúa siendo un reto significativo. Esto implica a hacer un llamado no solo a la sostenibilidad desde la institucionalidad, sino a la corresponsabilidad por parte de la ciudadanía para que esta apropiación por los mecanismos de co-creación entre actores públicos y ciudadanos vaya más allá de las administraciones de turno, es decir, que la usabilidad y la apropiación de las herramientas permanezcan a través del trabajo que continúan haciendo las organizaciones y la ciudadanía en los territorios.

Finalmente, el Modelo de Involucramiento Ciudadano (MIC) puede ser considerado, en gran medida, un bien público, especialmente en lo que respecta a sus principios, metodologías y el conocimiento que genera. Su naturaleza como conjunto de lineamientos teóricos y prácticos para fomentar un involucramiento ciudadano efectivo, sumada a su carácter de no rivalidad —por el uso compartido de metodologías, datos abiertos y procesos de formación— y de no exclusión —por el acceso amplio, la voluntad de transferencia y el beneficio colectivo que promueve—, le otorgan esta condición.

Para invitar a que nuevos actores entren a participar, se motiven por hacer parte de los procesos y se interesen en las metodologías innovadoras de participación, es importante avanzar en la construcción de visiones comunes y propósitos compartidos. La existencia de las agendas ciudadanas y públicas, representan una oportunidad para gestionar la importancia que tienen los diferentes roles, comunicando a la gente cuáles pueden ser sus aportes a partir de sus competencias, intereses o talentos. Se trata de incluir cada vez más nuevas voces desde el diseño, la implementación y el seguimiento de las estrategias de participación, dando lugar a ese círculo virtuoso de la participación.

Pensando en la replicabilidad parcial o integral del modelo, de sus líneas o de algún mecanismo en particular, así como su sostenibilidad en el tiempo, es clave la integración entre gobiernos locales, comunidad y sector privado desde el punto de vista de la apropiación de los mecanismos y el compromiso porque éstos se mantengan activos. Más que un modelo a seguir, el MIC fue una hoja de ruta y un marco integral para la gobernanza democrática, la innovación y la participación ciudadana.

Su valor radica en que sus beneficios, contribuciones y aprendizajes pueden ser tomados como referencia para posteriores ejercicios de participación por parte ya sea de aquellos actores que hicieron parte de los mecanismos, como de nuevos actores interesados en contribuir con su trabajo a un desarrollo territorial más incluyente, colaborativo y transformador, en últimas, al fortalecimiento de la democracia participativa como elemento fundamental para avanzar hacia una gestión de lo público donde todos los actores tengan el espacio y las condiciones necesarias para generar los cambios anhelados en los territorios.



## BIBLIOGRAFIA

- Acosta-Ortiz, Alida María; Villarreal D., Jhon Sebastián; Macchia, Lucía; Tamayo-Jiménez, William (s.f) *¿Cómo fortalecer relaciones de confianza en Yumbo, Valle del Cauca? Diseño e implementación de un estudio que permita conocer los niveles de confianza que hay en la población de Yumbo*. Resumen Ejecutivo Yumbo con Confianza
- Alcaldía de Yumbo (2024) Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027: Visión Empresarial con Sentido Social
- Alianza Activa Buenaventura -AAB- (2021) Informe Anual Año Fiscal 2020
- Alianza Activa Buenaventura -AAB- (2024) Informe Anual Año Fiscal 2023
- Alianza Activa Buenaventura -AAB- (2025) Informe Anual Año Fiscal 2024
- Alianza Activa Buenaventura -AAB- (2024a). Gestión del conocimiento para la síntesis del informe final de sistematización de la Alianza Activa Buenaventura 2019–2023 (Versión II). Alianza Activa Buenaventura.
- Centro Nacional de Consultoría -CNC-. (2024a). Síntesis de la evaluación de medio término del Proyecto MIC CNC (Versión III). Alianza Activa Buenaventura.
- Centro Nacional de Consultoría.-CNC- Evaluación de las contribuciones y aprendizajes de la implementación de la alianza activa Buenaventura. (2024b). Informe de resultados.
- Centro Nacional de Consultoría -CNC-. (2024c). Evaluación del Eje 1 del Modelo de Involucramiento Ciudadano (Versión 2). Alianza Activa Buenaventura.
- Centro Nacional de Consultoría -CNC-. (2024d). Documento final de evaluación con hallazgos y conclusiones.
- Diseño Público. (2021). Brief de innovación pública Yumbo 2021. Diseño Público.
- Feeling (2022) Documento con lineamientos estratégicos Modelo Yumbo Abierto
- Forero, Paola. (2025). Documento de análisis para la Gestión de Conocimiento de la Alianza Activa Buenaventura (Versión IV). Alianza Activa Buenaventura.
- Fundación Carvajal y Pontificia Universidad Javeriana Cali -PUJ-. (2024). Sistematización de Experiencia Alianza Activa Buenaventura (2019 – 2023) Producto 8.1: Resumen Ejecutivo del Informe Final de Sistematización de la Alianza Activa Buenaventura (2019 – 2023)
- Fundación Carvajal y Pontificia Universidad Javeriana Cali -PUJ-. (2024a). Sistematización de Experiencia Alianza Activa Buenaventura (2019 – 2023) Producto 7: Informe Final de Sistematización de la Alianza Activa Buenaventura (2019 – 2023)
- Fundación Corona y Alianza Empresarial de Yumbo. (2019). Diagnóstico de brechas sociales, culturales e institucionales para el Modelo de Involucramiento Ciudadano en Yumbo. [Informe técnico]. Yumbo, Colombia: Programa Participa+ Yumbo.
- Fundación TerritoriA. (2024). Fondos comunitarios: Guía práctica. Fundación TerritoriA.
- Fundación TerritoriA. (2025). Proceso de Conformación de Colectivo Ciudadano Yumbeño
- Fundación TerritoriA; Fundación Corona; Fundación Smurfit Kappa; Fundación PLAN, Fundación BAKONGO; Fundación FES; Fundación Aldeas Infantiles SO,, & Fundación ATENEA. (s.f.). Informe final de evaluación y monitoreo del programa EDIL. Fundación TerritoriA.
- Fung, Archon y Wright, Erik Olin (2003). *Deepening democracy: Institutional innovations in empowered participatory governance*. Londres: Verso
- Gama, Claire, et al (2019) *Los efectos de los procesos participativos en la acción pública*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo, 2019.

- Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria NIMD & Participa+ Yumbo. (2023). Informe final ACT Yumbo: Fortalecimiento de la participación ciudadana y la incidencia política a través de agendas ciudadanas.
- Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria -NIMD- & Fundación TerritoriA. (s.f.). Medición EDIL: Instrumento de evaluación pedagógica del programa Escuelas de Liderazgo. NIMD Colombia
- Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria -NIMD- Colombia. (s.f.). Informe final Iniciativa de Diálogo Territorial en Yumbo. Programa Participa + Yumbo.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE- (2023), *Directrices de la OCDE sobre Procesos de Participación Ciudadana*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f1b22902-es>
- Participa + Yumbo (2019) Diagnóstico PARTICIPA + YUMBO, Documento Ejecutivo
- Participa + Yumbo (2021) Documento final del prototipaje de la Estrategia de Transparencia Activa del municipio de Yumbo.
- Participa+ Yumbo (2023). Línea base: Agenda Ciudadana Territorial. Contexto de Yumbo en Convivencia, Educación y Generación de Ingresos.
- Participa+ Yumbo. (2023). Logros y avances 2023: Agenda Ciudadana Territorial, incidencia, liderazgo y Estado abierto. [Infografía]
- Participa+ Yumbo. (2024). Informe de incidencia: Agenda Ciudadana Territorial de Yumbo en el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027. [Informe] Tarrow, Sidney (1997) *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y política*. Alianza Editorial. España
- Tilly, Charles (2006), *Regimes and repertoires*, Chicago, The University of Chicago Press

#### Presentaciones

- Fundación Corona & Diseño Público (2021) Innovación Pública y Gobierno Colaborativo
- PARTICIPA + Yumbo (s.f) Estrategia Territorial PARTICIPA + YUMBO
- Fundación Corona (s.f) Contextualización MIC Participa +. Proyecto Gestión del Conocimiento -FIP-