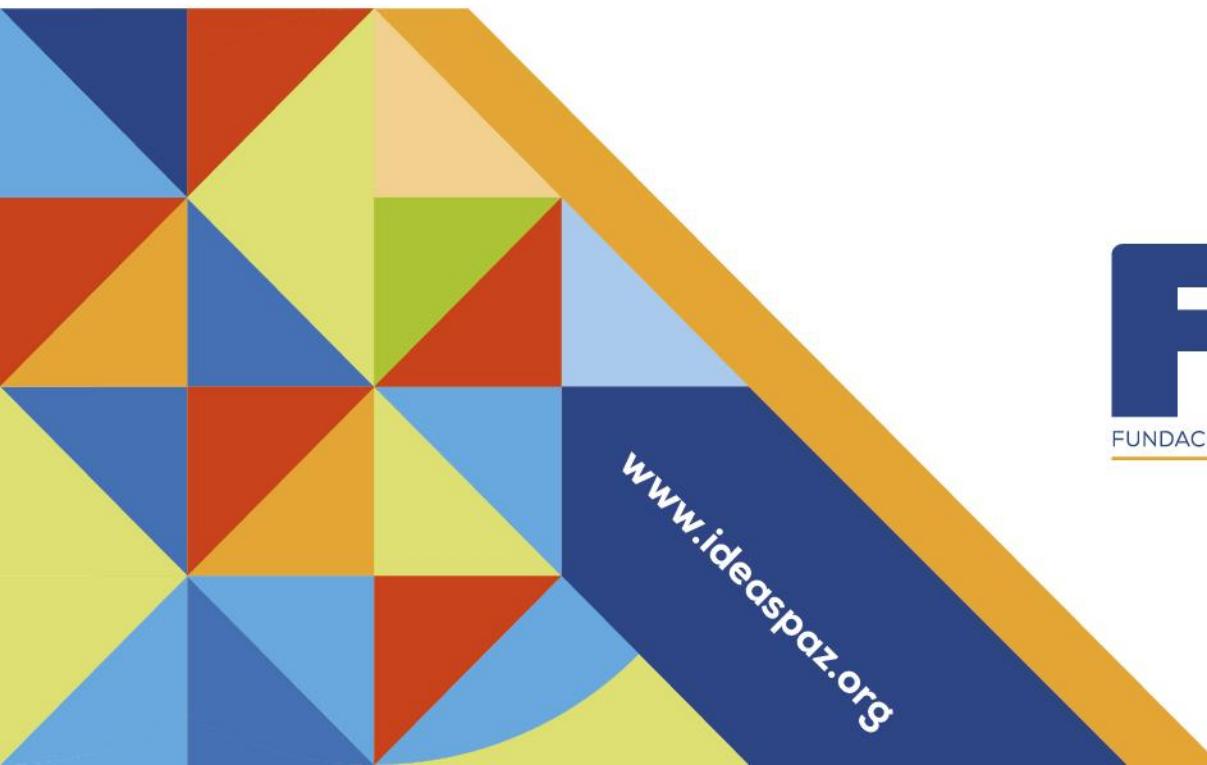


Octubre, 2025

Consultoría de gestión de conocimiento del Modelo de Involucramiento Ciudadano

Producto 4. Documento de sistematización y análisis de las Líneas Estratégicas del MIC

Área Construcción de paz



**Contenido**

1. Presentación y abordaje metodológico	3
2. Contexto.....	3
3. Liderazgo	6
3.1. Logros y buenas prácticas.....	6
3.1.1. <i>Conceptualización del liderazgo público.....</i>	6
3.1.2. <i>Implementación de mecanismos que transforman los liderazgos individuales en colectivos, visto desde el caso de Yumbo.....</i>	6
3.1.3. <i>Cambios Transformativos:</i>	7
3.1.4. <i>Cambios estructurales</i>	9
3.1.5. <i>Cambios relacionales</i>	10
3.2. Desafíos y aprendizajes	10
3.3. Recomendaciones para la usabilidad	11
4. Incidencia.....	13
4.1. Logros y buenas prácticas	13
4.1.1. <i>Cambios estructurales.....</i>	14
4.1.2. <i>Cambios relacionales</i>	16
4.1.3. <i>Cambios transformativos</i>	17
4.2. Desafíos y aprendizajes.....	18
4.3. Recomendaciones para la usabilidad	20
5. Estado Abierto	22
5.1. Logros y buenas prácticas	22
5.1.1. <i>Cambios estructurales.....</i>	22
5.1.2. <i>Cambios relacionales</i>	24
5.1.3. <i>Cambios transformativos</i>	25
5.2. Desafíos y aprendizajes.....	25
5.3. Recomendaciones para la usabilidad	26
6. Integralidad.....	31
6.1 Usabilidad y bien público.....	33
7. Conclusiones	35
BIBLIOGRAFIA.....	38

Índice de Tablas

Tabla No. 1 Síntesis sobre liderazgo	12
Tabla No. 2 Síntesis sobre incidencia.....	21
Tabla No. 3 Síntesis sobre Estado Abierto	30
Tabla No. 4 Síntesis sobre integralidad.....	35



1. Presentación y abordaje metodológico

El documento que se presenta a continuación¹ tiene como objetivo realizar un análisis de la implementación de las líneas estratégicas de liderazgo, incidencia y Estado Abierto del MIC, desde un enfoque sistémico que dé cuenta de los logros, buenas prácticas, desafíos y recomendaciones para su usabilidad y sostenibilidad, todo ello desde el punto de vista de los cambios estructurales², relationales³ y transformativos⁴. Para ello, se utilizó una metodología de teoría fundamentada y un enfoque sistémico, indagando los cambios estructurales, relationales y transformativos para cada una de las líneas estratégicas. Las reflexiones propuestas en este documento obedecen a un estudio de tipo cualitativo - inductivo, en donde se recogió información⁵ primaria y secundaria. A partir de este análisis se identificaron 14 categorías analíticas⁶, organizadas en función de estos tipos de cambio, de las líneas estratégicas y una dimensión de integralidad.

El documento está integrado por seis secciones, comenzando por un contexto y siguiendo con el análisis de las líneas estratégicas de Liderazgo, Incidencia y Estado Abierto respectivamente. En cada una se abordan casos de estudio destacados⁷, una serie de logros y buenas prácticas, desafíos y aprendizajes, y adicionalmente recomendaciones para su usabilidad.

Posteriormente, la sección de integralidad da cuenta de los elementos y rasgos compartidos por las tres líneas estratégicas, en términos de: 1) lo territorial, que abarca la forma en que un modelo de involucramiento se adapta a los contextos y a sus formas de gobernanza; 2) los recursos, que trasciende lo económico y se ve movilizado por un liderazgo efectivo desde diferentes actores; y 3) lo humano, relacionado con el empoderamiento de los actores sociales para la autogestión y un mejor relacionamiento con los tomadores de decisión. Finalmente, una serie de conclusiones que recogen y plantean una serie de elementos claves para tener en cuenta en futuros escenarios de réplica o experiencias inspiradas en el MIC. Tanto los resultados particulares de cada línea, como la apuesta por la integralidad, suponen desafíos retadores para que, apalancando los avances contribuidos por el MIC puedan ser tomados como ingredientes de recomendaciones de sostenibilidad y usabilidad, es decir, con el que todo proceso participativo debe contar.

2. Contexto

El MIC integró tres líneas estratégicas para que éstas trabajaran como un engranaje mediante varios mecanismos⁸, como lo muestra la Teoría de Cambio:

¹ Este documento corresponde al Producto No. 4 “Documento Analítico de las Líneas Estratégicas”, en el marco de la Consultoría de gestión de conocimiento del MIC, a cargo de la Fundación Ideas para la Paz (FIP).

² Cambios estructurales: los cambios más evidentes y visibles en políticas, normas, prácticas y asignación de recursos.

³ Cambios relationales: interacciones entre distintos actores; la calidad en las conexiones y la comunicación entre las personas; y las dinámicas de poder en la distribución de la toma de decisiones, la autoridad y la influencia.

⁴ Cambios transformativos: en las creencias, los hábitos de pensamiento, y suposiciones profundamente arraigadas.

⁵ Se recogieron voces de 9 personas (6 entrevistas semiestructuradas y 3 conversaciones abiertas) que estuvieron acompañando los procesos desde diferentes roles (implementadores, coordinadores de equipos, líderes juveniles y miembros de ONG), así como los datos provenientes de 90 documentos aportados por la Fundación Corona. Se organizó, sistematizó y codificó con el software Atlas.ti, mediante codificación intencionada.

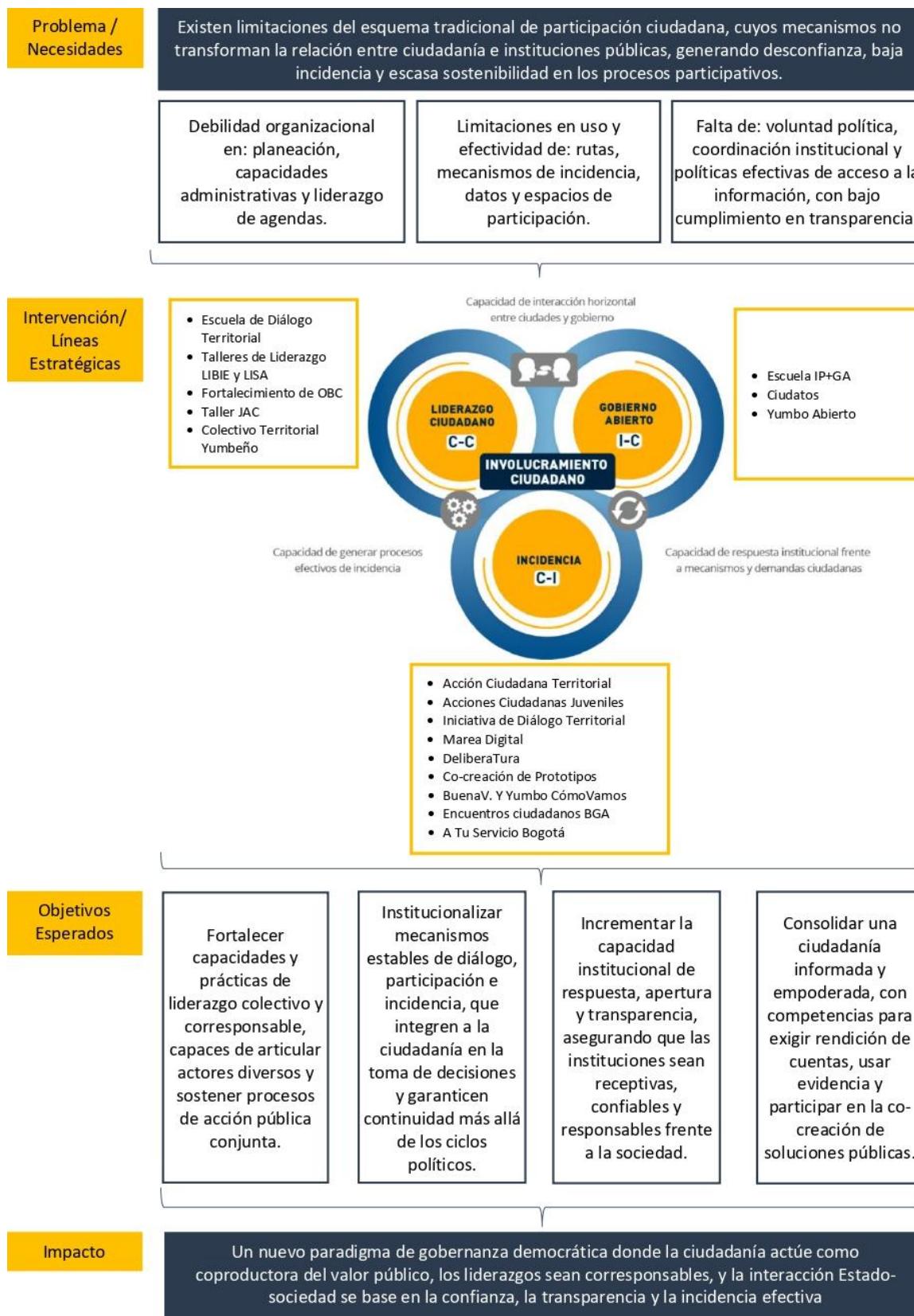
⁶ Estas categorías pueden ser consultadas en el Anexo No. 1 “Tabla de Categorías Analíticas Emergentes Análisis Líneas Estratégicas”.

⁷ Liderazgo Colectivo en Yumbo en Liderazgo; Iniciativa de Diálogo Territorial (IDT), Agenda Ciudadana Territorial (ACT) y Marea Digital para Incidencia; las plataformas Ciudatos, A Tu Servicio y el modelo de Yumbo Abierto para el caso de Estado Abierto.

⁸ Ver Anexo “Teoría de Cambio y Mecanismos” donde se puede ver la versión extendida que detalla cada uno de los mecanismos y productos desarrollados entre el 2019 y el 2025.



Teoría de Cambio del Modelo de Involucramiento Ciudadano- Fundación Corona (2019-2025)



Fuente: Diagrama elaborado por Fundación Ideas para la Paz con insumos de Fundación Corona, 2025



Su hipótesis causal consistía en que si el 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 ciudadanía organizada, actores públicos, privados y de la sociedad civil bajo principios de gobierno abierto, entonces los territorios serán un escenario 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 (Movilizatorio y Fundación Corona. s/f).

Con la línea de Liderazgo, se buscó fortalecer conocimientos, habilidades y capacidades individuales y colectivas, siendo el desarrollo de competencias básicas, emocionales y ciudadanas un enfoque que, desde el comienzo, marcó la pauta para el trabajo colaborativo entre los implementadores y la ciudadanía. Con el paso del tiempo, la línea pasó de tener un énfasis en las capacidades humanas a un liderazgo transformacional y, posteriormente, se consolidó como un liderazgo público, con una visión multiactor y estratégica, incluyendo la capacidad de autogestión comunitaria para la incidencia (Fundación Carvajal y PUJ, 2024).

Con la línea de Incidencia se buscó fortalecer la capacidad de los ciudadanos organizados para influir en la toma de decisiones públicas y fortalecer la gobernanza, mediante el diálogo y el relacionamiento directo con las instituciones sobre la base de un liderazgo ciudadano efectivo capaz de generar respuesta institucional, transparencia y rendición de cuentas (*accountability*).

Finalmente, con Gobierno Abierto se planteó la importancia de transformar los marcos institucionales existentes (basados en un modelo tradicional de arriba hacia abajo) para promover la transparencia, la participación y la rendición de cuentas desde las instituciones hacia la ciudadanía, mediante procesos de construcción colectiva más horizontales y a partir de mecanismos de diálogo basados en el reconocimiento de las necesidades de las poblaciones y de los territorios, generando así elementos para pensar en una innovación pública transformadora, incluyente y participativa (Ibid.).

Bajo este marco, al principio se pensó como un modelo de Gobierno Abierto que apostaba por la gobernanza multiactor y la transformación territorial desde una mejor relación entre la ciudadanía y las instituciones públicas. Conforme se fueron desarrollando los mecanismos y se fue mejorando la confianza entre los actores, se propuso que el modelo fuera pensado más desde el Estado Abierto, en tanto la corresponsabilidad, la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana debía estar no solamente a nivel de gobierno y toma de decisiones, sino también a nivel de asuntos relacionados con lo legislativo y lo judicial.

En síntesis, el fortalecimiento del liderazgo fue la base, el motor que permitió a los individuos y organizaciones poner en marcha sus capacidades humanas, técnicas y organizativas para ejercer incidencia en lo público. Así, a través de mecanismos innovadores de participación ciudadana se logró influir en decisiones y en política pública, reforzando una interacción de doble vía (ciudadanía – institucionalidad) que puso sobre la práctica un modelo de Estado Abierto basado en la confianza, la corresponsabilidad, la transparencia, la rendición de cuentas y el impulso de mecanismos tecnológicos e innovadores para identificar intereses comunes y facilitar la toma de decisiones conjuntas.



3. Liderazgo

Dentro de la teoría de cambio del MIC, la línea de Liderazgo se estructura en tres acciones interdependientes: el fortalecimiento del líder individual, el fortalecimiento organizacional y el encadenamiento. Esta última constituye el eje articulador, pues conecta los aprendizajes y capacidades adquiridas en los niveles individual y colectivo con la generación de propuestas concretas frente a problemáticas locales (Pontificia Universidad Javeriana Cali, 2024). El encadenamiento no se limita a sumar esfuerzos, sino que los integra en un proceso que traduce la formación en incidencia efectiva, funcionando como un puente entre la capacitación y la acción pública. Su éxito depende de la acumulación previa de capacidades y del reconocimiento del potencial ciudadano para movilizarse y organizarse colectivamente, convirtiéndose así en un paso clave dentro de la teoría del cambio del MIC.

3.1. Logros y buenas prácticas

3.1.1. Conceptualización del liderazgo público

El Modelo de Involucramiento Ciudadano (MIC) ha desarrollado una conceptualización del liderazgo entendida como un proceso en evolución que transitó desde el liderazgo transformador, pasó por el liderazgo orientado a lo público y llegó a consolidarse en el liderazgo público colectivo. En sus primeras fases, con proyectos como Hacia Allá Vamos I y II, se promovió un liderazgo transformacional cuyo propósito era fortalecer capacidades más avanzadas para transformar las dinámicas territoriales con diferentes actores (Forero, 2025). Sin embargo, este modelo reveló limitaciones importantes, pues tendía a centrarse en la figura del líder individual y prestaba menor atención a los procesos grupales.

Para superar esas barreras, en 2021 surgió el concepto exploratorio de liderazgo orientado a lo público. Esta visión fue difundida en 2022 a través de un episodio del podcast Voces, presentado por Daniela Matiz con Camilo Recio (2022), en el que se describió al liderazgo como la “columna vertebral para que todo el modelo funcione”, enfatizando la necesidad de transitar de lo individual a lo colectivo mediante corresponsabilidad e inclusión de múltiples sectores. Dos años después, en 2024, esta transición alcanzó un nuevo nivel de consolidación. Se definió el liderazgo público como “fenómeno relacional, incluyente y corresponsable, orientado a movilizar grupos, personas y comunidades de distintos sectores hacia la generación de valor público” (Forero et al., 2023, p.60)⁹. Además, Nataly Méndez (2024) en un episodio de podcast llamado Liderazgo público ¿Qué es, qué no y por qué es importante?, identificó cinco enfoques de liderazgo (carismático, transaccional, transformacional, distributivo y colaborativo), señalando los dos últimos como los más afines al carácter colectivo. Entre 2022 y 2024, el MIC pasó de una noción en construcción a una definición formal y académica, dejando atrás la figura del líder individual carismático y consolidando el liderazgo como un proceso colectivo, distribuido, relacional e incluyente.

3.1.2. Implementación de mecanismos que transforman los liderazgos individuales en colectivos, visto desde el caso de Yumbo

La evolución conceptual del liderazgo tuvo un correlato directo en Yumbo, donde el programa *Participa + Yumbo* permitió traducir estos enfoques en prácticas concretas. El objetivo central fue “contribuir al mejoramiento de la gestión pública a través del empoderamiento, la cooperación y la

⁹ Esta definición surge de una investigación conjunta entre el MIC y la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes, sustentada en la revisión de cerca de 100 textos académicos y entrevistas a expertos en economía, derecho, psicología, ciencia política y sociología.



incidencia de actores cívicos, empresariales y políticos para crear valor público” (NIMD, 2021, p.1). La Escuela de Diálogo, Innovación y Liderazgo (EDIL) fue el punto de partida, incorporando un módulo específico sobre liderazgos adaptativos y colectivos en contextos de vulnerabilidad.

EDIL	Escuela de formación de líderes para crear propuestas que resuelvan problemáticas locales. Con un enfoque multi-actor
------	---

Este proceso formativo fortaleció competencias cívicas y políticas, consolidó habilidades en liderazgo público y dio paso a la construcción de la IDT y la ACT.

IDT	Metodología de diálogo y soluciones en primeras fases del ciclo de políticas públicas. Priorizó aumento de homicidios en jóvenes con base en datos de Buenaventura y Yumbo Cómo Vamos y entrevistas.
ACT	Metodología de agendas ciudadanas (educación, cultura, convivencia y generación de ingresos). Hoja de ruta y plan estratégico territorial construido entre Estado y sociedad civil. Elaborado con base en los insumos de EDIL, IDT y Yumbo Cómo Vamos.
Colectivo Ciudadano Yumbeño	Espacio de gobernanza colaborativa encargado de coordinar y dinamizar la hoja de ruta estratégica definida. Propuesto al finalizar la implementación de EDIL, IDT, ACT y las Plataformas YA en Yumbo.

“Todo ese proceso, de ver una misma preocupación y focalizarnos en la misma, fue ayudando a fortalecer esas herramientas (...) para comunicarnos asertivamente, que es de los retos más complejos al momento de trabajar en el liderazgo comunitario” (Entrevista a participante de EDIL Yumbo y actual miembro de Colectivo Ciudadano Yumbeño, 2025)

El encadenamiento en la línea de liderazgo del MIC; incluyendo EDIL (formación, 2021), IDT (co-creación, 2022), ACT (agendamiento e incidencia, 2023) y desembocando en el Colectivo Ciudadano Yumbeño que se puede ver como la institucionalización social del liderazgo público (2024); opera como un “puente” que traduce capacidades individuales y organizacionales en acciones incidentes reales. Este tránsito escalonado no se limita a sumar piezas: reordena el sentido del liderazgo. La EDIL mueve el foco de “el líder y sus rasgos” a competencias para lo público (liderazgos adaptativos y colectivos), las IDT desplazan la conversación de “ideas individuales” a prototipos colectivos de política, la ACT convierte ese trabajo en mandatos ciudadanos priorizados, y el Colectivo fija una estructura permanente y multiactor que articula sectores público, privado y comunitario para movilizar recursos y orientar la acción compartida (TerritoriA et al., 2025). En esa secuencia, el liderazgo deja de ser atributo personal para asumirse como proceso relacional, distribuido e incluyente que genera valor público.

“quitarse como esa idea de la cabeza ‘que el liderazgo es una sola persona, mandando o adelante’, sino que somos todos como un engranaje trabajando y aportando cada uno para que funcione.” (Entrevista a participante de EDIL Yumbo y actual miembro de Colectivo Ciudadano Yumbeño, 2025)

3.1.3. Cambios Transformativos

Ese cambio de modelo mental se ejemplifica con los Convites Ciudadanos¹⁰ y el Festival ComuniDar que muestran que el Colectivo construyó una “narrativa identitaria sólida, emocional y colectiva” (Forero et al., 2023, p.261) que habla desde el “nosotros”, reencuadrando el territorio: de la desesperanza (“no nos escuchan”) a la posibilidad (“Yumbo sí puede contarse distinto”; “En Yumbo,

¹⁰ Fueron espacios de encuentro y diálogo desarrollados durante siete meses para la conformación del Colectivo Ciudadano Yumbeño. Su propósito fue motivar la participación activa, recoger aportes de los asistentes, formular retos y soluciones de manera participativa y alinear expectativas. (Forero et al., 2023)

hay una fuerza poderosa que late en cada rincón: la comunidad") (Forero et al., 2023, p.172). Esta narrativa no es cosmética: habilita pertenencia, compromiso y cooperación, y desplaza el imaginario del líder individual carismático hacia la capacidad de una red para acordar rumbos y sostener acciones. En términos de teoría del liderazgo, el Colectivo materializa el giro desde tradiciones funcionalistas centradas en el individuo hacia enfoques distribuidos, colaborativos y constructivos, donde la influencia emerge de la identidad compartida, la organización y la ideología del grupo.

La arquitectura organizativa del Colectivo refuerza esa mentalidad colectiva. Se estructura con grupos de trabajo transversales (movilización de recursos, gobernanza, comunicaciones, gestión de conocimiento) y una gobernanza tipo "Juntanza de la confianza": decisiones por consenso, horizontalidad y corresponsabilidad. Esta práctica encarna el principio de que "uno más uno es más que dos": el valor no está en la suma de agendas individuales, sino en la sinergia.

"se genera esta sinergia muy linda de 'Ah, uno de los compañeros quiere hacer cierta actividad, pero él no tiene como conocimiento profundo o un lugar donde hacerla'. Otro compañero le dice, 'Ah, yo tengo el conocimiento', otro le dice, 'Ah, yo conozco un lugar, yo hablo con el dueño y ahí organizamos'. Entonces se crea como esa dinámica de un grupo conjunto de muchos otros grupos" (Entrevista a líder social participante de AAB, 2025)

La consigna de movilizar recursos priorizando activos locales, la adopción de metodologías de diseño participativo y la invitación abierta a "sumar, construir y soñar en común" muestran que la agencia ya no se deposita en una persona visible, sino en comunidades capaces de coordinarse, aprender y decidir juntas.

Estos aprendizajes colectivos dieron paso a transformaciones más profundas en el **fortalecimiento de liderazgos transformativos socioculturales**¹¹. En Yumbo, la recuperación de la identidad local se expresó en productos culturales como libros, teatro, cine y propuestas de museo comunitario, que funcionaron como vehículos para resignificar la historia y reforzar la cohesión comunitaria. En Buenaventura, los debates ciudadanos generaron una ciudadanía más crítica y reflexiva, capaz de cuestionar inercias verticales y proponer alternativas desde lo colectivo.

La integración de enfoques diferenciales para mujeres y población LGBTIQ+ amplió el alcance del liderazgo público, al reconocer y valorar sus identidades como insumos legítimos para la acción social y política. Estas transformaciones se materializaron en metodologías de diálogo y cocreación que permitieron a los actores pasar de ser espectadores para convertirse en cocreadores de soluciones, superando lógicas clientelistas y verticales. El resultado fue la consolidación de nuevas formas de relación basadas en la confianza, la dignidad y la inclusión, en las que el valor público se construye desde la diversidad y el trabajo corresponsable.

¹¹ El equipo investigador de la FIP (2025), que ha realizado este análisis, entiende esta categoría analítica como aquellos procesos mediante los cuales se desarrollan y cualifican competencias de liderazgo a nivel individual y organizacional, promoviendo prácticas de dirección y gestión que favorecen el trabajo colectivo. Integra la dimensión de liderazgos transformativos, entendidos como formas de liderazgo relacionales y corresponsables que buscan impulsar cambios en las dinámicas organizativas y comunitarias, y la dimensión sociocultural, que reconoce la influencia de los contextos históricos, sociales y culturales, así como la diversidad de identidades y grupos poblacionales, en la manera en que se configuran y ejercen estos liderazgos.



3.1.4. Cambios estructurales

En Yumbo y Buenaventura, la **optimización y movilización de recursos**¹² se consolidaron como uno de los cambios estructurales más relevantes de la línea de liderazgo del MIC, al pasar de ser una habilidad técnica individual para convertirse en una competencia compartida y colectiva. En la práctica, esto significó ampliar los procesos formativos (que inicialmente se enfocaban en integridad, empatía, resolución de conflictos y toma de decisiones), hacia la gestión estratégica de recursos: acceso a fondos, planificación de equipos, movilización financiera y en especie, y mecanismos de transparencia y control. Como explicó un participante,

“todas las personas que hacen parte del mismo Colectivo han venido gestando diferentes procesos comunitarios autogestionables (...) cada uno de los participantes también representa un recurso porque cada uno trae consigo mismo su propia experiencia y más allá de la experiencia, todos los recursos físicos, personales, naturales que puedan traer desde sus organizaciones” (Entrevista, 2025).

este proceso también promovió la autosuficiencia y el uso de metodologías innovadoras como el *design thinking*, consolidando la movilización de recursos como un eje del liderazgo colectivo.

En Yumbo, el Colectivo Ciudadano Yumbeño definió como objetivo “gestionar y movilizar recursos priorizando activos locales” y lo materializó en experiencias como el Festival ComuniDar, que reunió a más de 150 personas y recaudó \$1,635,250 de utilidad mediante donaciones y actividades comunitarias. (Forero et al., 2023)¹³. En paralelo, algunas fundaciones recibieron apoyo contable, lo que muestra la apropiación de herramientas técnicas para la gestión financiera. En Buenaventura, la Alianza Activa impulsó una movilización financiera y en especie sin precedentes (Centro Nacional de Consultoría S.A, 2024), acompañada de prácticas de filantropía comunitaria como ollas comunitarias y préstamos de casas (Báez-Silva et al., 2024). A esto se sumaron prototipos de control y transparencia como la plataforma Marea Digital, y herramientas técnicas como el “Termómetro de monitoreo de obras” y el “Tablero digital del PAE”¹⁴.

¹² El equipo investigador de la FIP (2025), que ha realizado este análisis, entiende esta categoría analítica como aquellos procesos mediante los cuales los liderazgos y las organizaciones sociales gestionan, atraen y administran recursos financieros, humanos, materiales y de conocimiento, dando uso a los activos disponibles en el territorio y articulándose con distintos actores para llevar a cabo sus proyectos y acciones colectivas. Incluye tanto las estrategias de movilización de apoyos externos como los mecanismos de organización y uso eficiente de los recursos existentes, así como las prácticas que permiten su distribución, formalización y sostenimiento en el tiempo.

¹³ El Festival ComuniDar fue la primera acción colectiva del Colectivo Ciudadano Yumbeño y un hito de visibilidad y movilización social. Aunque la participación fue variable y evidenció desafíos en gobernanza y colaboración, dejó aprendizajes clave y la recomendación de consolidarlo como un evento periódico de cultura cívica, proyectando al colectivo como referente local de participación y memoria viva.

¹⁴ Los prototipos “Termómetro de monitoreo de obras” (también llamado *Obras Abiertas Buenaventura*) y el “Tablero digital del PAE” (también conocido como *Nutritura: Sabortura*) fueron diseñados en Buenaventura como herramientas digitales de control social y transparencia (Alianza Activa Buenaventura y Diseño Público, 2023; Hurtado & Olmedo, 2024). Ambos surgieron en un taller virtual multiactor de prototipado realizado durante el quinto año fiscal de la Alianza Activa Buenaventura (AF2023, octubre de 2022 – septiembre de 2023). El Termómetro de monitoreo de obras busca facilitar el seguimiento a proyectos de infraestructura del distrito, mostrando gráficamente el avance de ejecución (como semáforo/termómetro) e incorporando porcentaje de ejecución presupuestal, reportes de interventoría, informes de control interno, espacio de PQRSD, fotografías y mapas. Se proyectó su socialización comunitaria en diciembre de 2024. Por su parte, el Tablero digital del PAE se centra en la contratación y entrega del Programa de Alimentación Escolar, integrando información de SECOP y la Bolsa Mercantil, datos nutricionales de los proveedores y encuestas de satisfacción a padres y estudiantes. Ambos prototipos quedaron formalmente respaldados con la aprobación del Acuerdo No. 15 del 30 de noviembre de 2023, que adoptó el *Modelo de Innovación Pública y Gobierno Abierto para Buenaventura* (Concejo distrital de Buenaventura, 2023). Dicho acuerdo fue sancionado por la Alcaldesa Ligia del Carmen Córdoba Martínez el 23 de mayo de 2024, institucionalizando el marco de estas herramientas (Concejo Distrital de Buenaventura, 2024). En



3.1.5. Cambios relacionales

El encadenamiento no solo mejora “cómo” se implementan proyectos; redefine “quién” lidera y “para qué”. El liderazgo público deja de agotarse en el ámbito individual (aunque parte de él) y se explica desde procesos y prácticas: dialogar, prototipar, decidir por consenso, movilizar recursos y comunicar con una voz colectiva. El resultado es un cambio de las dinámicas de poder y lo organizativo: de la fragmentación a la cohesión; de la dependencia del “líder” a la capacidad instalada en redes; de la queja a la incidencia sostenible basada en confianza, identidades compartidas y cooperación multiactor. El alcalde Alexander Ruiz y actores locales validan esta articulación multiactor; entrevistas reportan apropiación ciudadana y participación juvenil sostenida.

En paralelo, en Buenaventura, en un contexto de baja confianza e inercias verticales, el encadenamiento entre EDIL e IDT impulsó prácticas colaborativas como los prototipos de política (p. ej., Aprender Emprendiendo), confirmando que el modelo también cambia narrativas en entornos complejos: del “no se puede” a “podemos si lo hacemos juntos”.

La evidencia está en la creación de redes de colaboración (como las que surgieron entre líderes sociales en Buenaventura o en el Colectivo Ciudadano Yumbeño en Yumbo), en los espacios de diálogo y cocreación de políticas públicas que fortalecen la interlocución entre ciudadanía y gobiernos, y en la formalización de alianzas que convierten relaciones espontáneas en estructuras organizadas y sostenibles. Este proceso de cambio en las **alianzas, colaboración multiactor y diferencial¹⁵** se dio a través de la práctica continua de mesas técnicas, iniciativas de diálogo territorial y metodologías participativas que ayudaron a superar la desconfianza, integrar actores diversos y consolidar un sentido de pertenencia compartido. En conjunto, estas transformaciones relacionales muestran que el liderazgo dejó de ser una práctica aislada para convertirse en un tejido de relaciones horizontales capaz de sostener agendas colectivas y habilitar la incidencia en normas y políticas públicas.

3.2. Desafíos y aprendizajes

La línea de liderazgo enfrenta debilidades que limitan su sostenibilidad y alcance: la falta de recursos económicos restringe la participación de líderes, sobre todo de bajos ingresos, cuya labor no es remunerada y compite con empleos (Centro Nacional de Consultoría S.A., 2024). Según el documento *Los liderazgos y la gobernanza en los municipios PDET* de la FIP (2024)¹⁶, el 67 % de los líderes financia sus organizaciones con recursos propios, de acuerdo con la Encuesta de Gobernanza 2022-2023 aplicada a 4.809 líderes en 35 municipios PDET. El estudio indica que la búsqueda de

paralelo, aunque Yumbo no desarrolló estos mismos nombres de prototipos, sí trabajó en una línea semejante con un prototipo de estrategia de transparencia activa, construido en talleres presenciales del 17 al 19 de noviembre de 2021 en la Universidad del Valle – sede Yumbo, con participación de ciudadanía, líderes comunitarios, empresarios y funcionarios municipales. (Fundación Corona, 2021)

¹⁵ El equipo investigador de la FIP (2025), que ha realizado este análisis, entiende esta categoría analítica como los procesos de articulación entre actores de distintos sectores —comunidad, instituciones públicas, sector productivo, academia y cooperación internacional—, en los que se establecen asociaciones y formas de trabajo colectivo orientadas a objetivos comunes. Integra dos dimensiones: la colaboración multiactor, vinculada al intercambio de recursos, conocimientos y experiencias mediante relaciones horizontales y de cooperación; y el enfoque diferencial, que reconoce las particularidades de diversos grupos sociales y sus contextos.

¹⁶ Este informe parte del estudio Lideroscopio de la Fundación Origen, se basa en la Encuesta de Gobernanza 2022-2023 (24.488 personas, 4.809 líderes en 35 municipios), que reveló que el 67 % de las organizaciones subsiste con recursos propios. Se complementó con el sondeo Pulso a Líderes y el instrumento Yo Confío, que aportan información sobre riesgos y niveles de confianza entre actores locales.



financiación es la actividad principal para el 35 %, mientras solo el 28 % accede a donaciones y el 14 % a subsidios estatales, evidenciando la escasez de capital semilla y la dependencia de la autogestión o apoyo externo. A ello se suman dificultades de articulación entre sectores público, privado y social, divisiones políticas entre lo urbano y lo rural, baja participación privada más allá del financiamiento, tensiones por intereses divergentes y falta de transparencia, así como resquemor inicial hacia la cooperación internacional.

En paralelo, la conceptualización del liderazgo público sigue siendo difícil de medir (Forero et al., 2023), lo que obstaculiza evaluaciones profundas; además, la baja participación juvenil compromete el relevo generacional y muchas organizaciones no alcanzan autonomía suficiente. Si bien se ha avanzado de lo individual a lo colectivo, persiste la dependencia de liderazgos personales, hoy desgastados, que plantean la necesidad de formación de formadores para transferir conocimientos a quienes no han hecho parte de todos los mecanismos del encadenamiento. La saturación por capacitaciones sin acompañamiento práctico genera desgaste y los líderes demandan más capital semilla que talleres; también se requieren estrategias para visibilizar y reconocer logros en el territorio, de manera que la narrativa colectiva no quede restringida a los participantes directos.

A nivel sistémico, la dependencia de financiación externa y la distorsión de agendas al cierre de programas han derivado en dificultades para la sostenibilidad de los procesos. Se reporta que algunos líderes al llegar a cargos formales se vuelven inaccesibles, debilitando el vínculo con sus bases. En términos de la implementación la reducción del equipo de comunicaciones recargó a líderes con tareas operativas y algunos ciclos formativos, como Marea Digital, quedaron inconclusos por fronteras invisibles y bajo interés en tecnología cívica limitando impactos y continuidad.

3.3. Recomendaciones para la usabilidad

Una primera recomendación para futuros implementadores es reconocer que el encadenamiento es el eje articulador de la línea de Liderazgo: un puente que conecta la formación con la acción colectiva. Esto implica diseñar procesos escalonados con fortalecimiento individual, fortalecimiento organizacional y desembocando en acciones colectivas, donde los principios de formación contextualizada, cocreación, consenso y corresponsabilidad se adapten a cada territorio.

La experiencia muestra que el tránsito no es automático: requiere sostener metodologías participativas que promuevan confianza y permitan convertir aprendizajes en agendas colectivas. Así ocurrió con mecanismos como EDIL, IDT o ACT, cuya replicabilidad no radica en la copia de formatos, sino en mantener los principios y adaptarlos a las dinámicas locales. En este sentido, las recomendaciones señalan también la necesidad de optimizar y movilizar recursos: mayor inversión, capital semilla y cofinanciación para liderazgos (especialmente juveniles) gestión eficiente del presupuesto. Igualmente, se subraya la importancia de dar recursos a los liderazgos desde mitad del proceso, con acompañamiento y seguimiento, para fortalecer su autosuficiencia.

El segundo aprendizaje es que la usabilidad del modelo depende de una lectura fina del contexto territorial. La EDIL en Yumbo y Buenaventura tuvo el mismo diseño, pero resultados diferentes: en Yumbo, la Agenda Ciudadana Territorial impactó directamente en el PDM 2024–2027 con propuestas como Basura Cero, bilingüismo y empleabilidad, gracias a un entorno político más estable y articulado. En Buenaventura, en cambio, la herencia del Paro Cívico, la violencia juvenil y la baja confianza institucional limitaron la incidencia directa, pero habilitaron prácticas innovadoras como los *Concejos a la Calle*, incluso en zonas rurales como Cisneros, Ladrilleros, Juanchaco y Puerto Merizalde. La lección es que no hay instrumentos universales, sino principios adaptables a condiciones locales.

Aquí se destacan recomendaciones adicionales: articular sectores (público, privado, social, educativo y comunitario), involucrar empresarios en espacios de diálogo para superar estigmatizaciones, extender el trabajo a grupos de base como Juntas de Acción Comunal, cerrar la brecha digital mediante alianzas con proveedores de internet, y crear incentivos para funcionarios que promuevan transparencia y rendición de cuentas.

Finalmente, la sostenibilidad de los liderazgos colectivos requiere integrar dimensiones culturales y diferenciales. En Yumbo, experiencias como los Convites Ciudadanos y el Festival ComuniDar fortalecieron la identidad local a través de expresiones culturales; en Buenaventura, los debates comunitarios impulsaron una ciudadanía más crítica y reflexiva. Estos aprendizajes evidencian que el liderazgo también se construye desde narrativas identitarias, expresiones artísticas y reconocimiento de diversidades como mujeres, jóvenes y población LGBTIQ+.

Desde los mismos liderazgos, se propone implementar figuras como los gestores de transformación que se han impulsado por la Alcaldía de Yumbo:

“Nosotros precisamente desarrollamos, aparte de los consejos comunitarios obligatorios que hay, siempre estamos a disposición para hacer las reuniones de consejo de gobierno al barrio, descentralizamos la administración, desarrollamos la estrategia de gestores de transformación, que es sacar la institucionalidad de cuatro paredes al territorio y poder escuchar a la comunidad”

En paralelo, se insiste en que los líderes requieren no solo formación sino reconocimiento público y resultados tangibles que mantengan la motivación. Para futuros implementadores, la usabilidad del modelo implica abrir espacio a expresiones culturales, seguir trabajando metodologías de co-creación y trabajar como parte explícita del diseño los enfoques diferenciales que mantengan la alta participación de mujeres.

Tabla No. 1 Síntesis sobre liderazgo

Tipo de cambio sistémico	Categoría analítica	Logros/contribuciones	Desafíos	Recomendaciones: Sostenibilidad y réplica
Estructural	Optimización y movilización de recursos	Movilización de recursos como competencia colectiva, integrada en EDIL, IDT y ACT.	Desconexión de líderes convertidos en funcionarios y dependencia de financiamiento externo	Inversión y cofinanciación sostenida
		Autosuficiencia organizacional fortalecida con contabilidad y <i>design thinking</i> .		
		Colectivo Ciudadano Yumbeño movilizó 150 participantes recaudando dinero.	La falta de recursos, equipos y cohesión política limita la coordinación y reduce el impacto de las movilizaciones.	Asignar recursos con acompañamiento para fortalecer la autosuficiencia de los liderazgos juveniles.
		AAB impulsó una movilización de recursos comunitarios.		
		Se crearon Marea Digital, y otros pilotos para fortalecer la transparencia y el control ciudadano	Interrupción de ciclos y poco interés en tecnología cívica limitan el uso de plataformas.	Garantizar formación continua y cerrar brecha digital con alianzas tecnológicas.

		sobre el uso de los recursos territoriales.		
Relacional	Alianzas, colaboración multiactor y diferencial	Alianzas estratégicas entre sectores fortalecieron agendas colectivas y su sostenibilidad en lo público.	Participación empresarial reducida a aportes, sin presencia en decisiones.	Impulsar articulación multiactor y rol empresarial más allá del financio.
		Redes y mesas de diálogo articularon comunidad, empresas y autoridades en estructuras sostenibles.	Poca juventud y líderes con dificultades para resolver conflictos.	Formación para relevo, difusión y resolución de conflictos.
		Integrar mujeres, LGBTIQ+, rurales y empresarios fortaleció ciudadanía inclusiva.	Baja visibilidad de logros debilita la narrativa.	Diseñar con enfoque cultural y diferencial, aprovechando liderazgo femenino.
Transformativo	Fortalecimiento de liderazgos transformativos socioculturales	Yumbo reforzó identidad y cohesión con libros, teatro, cine y museo comunitario.	La poca visibilización de logros debilita la narrativa de las nuevas relaciones.	Impulsar formación de largo plazo con teoría, práctica y formadores, ampliando convocatoria a jóvenes y ruralidad.
		Debates en Buenaventura fortalecieron ciudadanía crítica.	Saturación de capacitaciones sin acompañamiento limita convertir aprendizajes en prototipos sostenibles.	
		Diálogo y co-creación redujeron incentivos clientelistas y promovieron corresponsabilidad		
		Relaciones de confianza, dignidad e inclusión fortalecen valor público.		

Fuente: Elaboración propia

4. Incidencia

La línea de incidencia en el MIC ha pasado de ser implícita a consolidarse como un pilar estratégico que organiza la interacción entre ciudadanía e instituciones. A partir del marco de participación de la Constitución de 1991 y de experiencias como los programas Cómo Vamos, evolucionó de un enfoque centrado en la producción de datos hacia un modelo que transforma información y liderazgo social en agendas de incidencia en asuntos públicos, con capacidad de impactar políticas, planes y normas.

4.1. Logros y buenas prácticas

La práctica territorial del MIC, en casos como Buenaventura y Yumbo, permitió afinar el concepto y diferenciar entre incidencia en política pública (cuando se busca influir en planes de desarrollo y decisiones estatales e incidencia de autogestión (cuando la comunidad organiza acciones para resolver problemas con sus propios recursos). Este aprendizaje llevó a recalibrar el papel de la tecnología cívica, que pasó de ser el eje central del modelo a convertirse en un canal complementario para fortalecer la veeduría y el acceso a información.

La actualización reciente por parte de Fundación Corona (2025) del manual y el *toolkit* de incidencia transformaron esta línea en un resultado deliberado y medible dentro de la teoría del cambio, estableciendo que la generación de conocimiento de calidad debe conducir a incidencia. Para lograrlo, el manual y el *toolkit*, explican que se adoptó la noción de ventanas de oportunidad de John Kingdon y un paso a paso metodológico que incluye: (i) identificar coyunturas, (ii) definir agendas priorizadas basadas en evidencia y percepciones locales, (iii) mapear actores y rutas de interlocución, y (iv) generar productos incidentes con metas e indicadores. Este enfoque permite medir la trazabilidad entre evidencia, responsables y resultados (Centro Nacional de Consultoría S.A, 2024).

En este marco, la Iniciativa de Diálogo Territorial (IDT) y la Agenda Ciudadana Territorial (ACT) son herramientas que le han dado norte a la deliberación y han hecho esfuerzos por sofisticar técnicamente las propuestas ciudadanas para convertirse en ideas claras de política pública. En Yumbo, la IDT se implementó en 2022 y permitió construir prototipos de política frente a problemas como la violencia juvenil (NIMD, s.f.). Su integración con la ACT en 2023 dio lugar a un plan estratégico colaborativo¹⁷ que abordó cuatro núcleos temáticos (servicios e inversión social, participación y confianza, dinamismo económico y tejido social) e incluyó propuestas con metas e indicadores (NIMD, 2024). Estas se presentaron al alcalde electo y su gabinete, logrando su incorporación en el PDM 2024–2027 en al menos cinco programas priorizados y trece metas sectoriales, reconocidas por Planeación como insumo estratégico. En Buenaventura, entre los resultados de la priorización y prototipado de soluciones se destacan la creación de propuestas como “Aprender Emprendiendo”, el interés de diversos actores y la articulación de agendas de género, jóvenes e infraestructura.

Por su parte, en Buenaventura se obtuvo la inclusión de propuestas trabajadas desde diferentes actores que, en el marco de la Alianza Activa Buenaventura (AAB), vieron en el Plan de Desarrollo Distrital 2020-2023 un nicho de oportunidad para avanzar en temas relacionados con educación, cultura, generación de ingresos, fortalecimiento del tejido social, Gobierno Abierto e innovación pública. Con el Plan de Desarrollo 2024-2027, se logró la firma de un “Compromiso por una Buenaventura Abierta, Participativa e Incluyente” por parte de la nueva administración, para avanzar en temas de Gobierno Abierto Rural, apertura de datos y transparencia, incidencia y participación ciudadana, gobernanza multiactor, plataformas de transparencia activa, control social y monitoreo ciudadano, capacitación continua en innovación pública, entre otros (Alcaldía de Buenaventura, 2024).

4.1.1. *Cambios estructurales*

La línea de incidencia produjo un cambio estructural en las prácticas de construcción de política pública, al convertir las **agendas de incidencia en asuntos públicos**¹⁸ en un mecanismo sistemático de gobernanza. En Yumbo y Buenaventura, la incidencia dejó de ser coyuntural para convertirse en un proceso organizado que inicia con diagnósticos situados, sigue con priorización colectiva y

¹⁷ La ACT de Yumbo fue construida de manera colaborativa con líderes comunitarios, empresariales, funcionarios y ciudadanía organizada, generando planes estratégicos con objetivos, indicadores y consideraciones de implementación. Iniciativas complementarias como YAcciones y el programa Yumbo Con Confianza buscaron fortalecer la co-creación y mejorar la relación entre funcionarios y ciudadanía, aunque enfrentaron desafíos de sostenibilidad tecnológica, difusión y recursos.

¹⁸ El equipo investigador de la FIP (2025) que realiza el análisis, define esta categoría de análisis como los procesos colectivos y participativos de identificación, priorización y organización de problemáticas y temas públicos, orientados a la construcción de propuestas dirigidas a actores gubernamentales y otros sectores para su incorporación en planes, políticas públicas y proyectos socioeconómicos. Incluye la elaboración de agendas temáticas o ciudadanas basadas en diagnósticos, datos y percepciones locales, considerando las particularidades sociales y contextuales en su definición.



culmina en propuestas formales integradas a los ciclos de planeación. Metodologías como mapas de emociones, “trinos” del problema, espina de pescado y definición de retos con seis preguntas alinearon la deliberación ciudadana con las ventanas institucionales, asegurando que las propuestas llegaran con evidencia y viabilidad técnica (NIMD, s.f).

En Yumbo, la Agenda Ciudadana Territorial (ACT) y la Iniciativa de Diálogo Territorial (IDT) fueron el motor del proceso: se partió de un mapeo multiactor y multipartidario que permitió priorizar temas (seguridad juvenil, educación, empleo, convivencia, cultura) y diseñar prototipos con metas, indicadores y actores clave. La IDT funcionó como espacio de validación y ajuste de las propuestas antes de presentarlas a precandidatos, al alcalde electo y a su gabinete. Finalmente, las propuestas se articularon en matrices sectoriales del PDM 2024–2027, reconocidas por Planeación como insumos estratégicos (NIMD, 2024).

En Buenaventura, la AAB aplicó la misma lógica: las IDT permitieron que liderazgos comunitarios formularan retos para aumentar las oportunidades de ingresos para jóvenes, y que seleccionaran colectivamente soluciones. Con apoyo de la Encuesta de Percepción de BVCV, estas agendas priorizaron temas de Género, Jóvenes, Infraestructura y Transparencia. Las soluciones se prototiparon en talleres multiactor ya mencionados (Obras Abiertas, Nutritura) y se canalizaron en espacios normados como Concejos a la Calle, que luego fueron institucionalizados.

Co-creación de prototipos	Se realizaron talleres de prototipado donde se propuso la plataforma Obras Abiertas Buenaventura (monitoreo de obras públicas) y Nutritura: Sabortura (tablero digital de veeduría al PAE).
---------------------------	---

Así mismo, la institucionalización de los Concejos a la Calle, en el marco de DeliberaTura, 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.

DeliberaTura	Plataforma para co-creación de soluciones de participación ciudadana. Soportó Concejos a la Calle, donde el Concejo Distrital sesiona en barrios escuchando necesidades comunitarias. Entregó el Modelo al Concejo, JAC y Ediles.
--------------	---

Con la entrada en vigor del Acuerdo No. 14 de 2023, la institucionalización de los Concejos a la Calle supuso el cambio de un ejercicio meramente voluntario a una práctica obligatoria (que debe realizarse al menos dos veces al año) y vinculante (se constituyeron como sesiones ordinarias descentralizadas); con lo cual se logró superar la alta dependencia de la voluntad política de los concejales y la Administración Distrital. Así mismo, facilitó el ejercicio de la veeduría ciudadana y el control social de manera activa, dando lugar a una comunicación más abierta y permanente con la institucionalidad. Se trató de una interacción directa y descentralizada, en tanto trasladó el diálogo a las calles de Buenaventura, acercando a los funcionarios a las necesidades de los territorios.

Por su parte, la creación de Marea Digital promovió la participación directa de la ciudadanía y mostró el encadenamiento entre la formación de liderazgos, la incidencia que su participación puede ejercer y la apertura institucional que esto puede generar, como se analiza más adelante en el componente de Estado Abierto.

Marea Digital	Tecnología cívica de Mapeo Digital que permite a los ciudadanos identificar problemas, georreferenciarlos y canalizarlos como requerimientos formales ante las autoridades competentes.
---------------	---



Marea Digital permitió la construcción de un entorno colaborativo basado en datos y evidencia presentada por la misma comunidad, que fue formada en alfabetización digital. Esto desembocó en ejemplos como un acuerdo con la entidad encargada de la recolección de residuos en Buenaventura. Estos instrumentos no se limitan a generar productos técnicos: alinean los tiempos de la ciudadanía con los calendarios de planeación y control político, convierten la participación en insumo verificable (con indicadores y responsables) y generan condiciones para que la interlocución sea más simétrica. Así, la incidencia pasa de ser una acción puntual a un mecanismo sostenido de gobernanza colaborativa que fortalece la capacidad de respuesta institucional y la confianza en los procesos de toma de decisión.

Así, la línea de incidencia no solo produjo productos técnicos: consolidó una ruta metodológica y relacional que convierte la participación en insumo para política pública, articulando evidencia, actores y ventanas de oportunidad y generando confianza y corresponsabilidad en la gestión de lo público.

4.1.2. *Cambios relacionales*

La línea de incidencia produjo cambios en las **estrategias y prácticas colaborativas**¹⁹, al convertir la colaboración multiactor en una práctica regular y verificable, más allá de eventos puntuales. El giro se dio cuando los actores (comunidad, sector público, privado y academia) empezaron por identificar agendas compartidas y formalizar acuerdos de trabajo a partir de mapeos de actores y propósitos comunes; esto alineó expectativas ciudadanas con márgenes reales de acción institucional y redujo fricciones históricas.

La adopción sistemática de metodologías de cocreación (talleres facilitados, pensamiento de diseño, técnicas de ideación como SCAMPER, prototipado iterativo) permitió codificar rutinas de diálogo (mesas técnicas, ágoras, espacios de deliberación) en las que las problemáticas se priorizaron con criterios explícitos y las soluciones se validaron por factibilidad y corresponsabilidad. Este “andamiaje” metodológico transformó la interacción: pasó de intercambios esporádicos a procesos con reglas compartidas, cronogramas y responsables, creando capital relacional útil para sostener la incidencia en el tiempo.

En paralelo, la línea de incidencia fortaleció activos de confianza y legitimidad mediante prácticas de transparencia y rendición de cuentas (apertura de información, trazabilidad de acuerdos y seguimiento público), lo que habilitó control social sin bloquear la cooperación. La colaboración dejó de depender solo de liderazgos individuales y se desplazó hacia redes horizontales: equipos mixtos que comparten información, comparan evidencias, y coordinan recursos (incluida la filantropía comunitaria y apoyos en especie) para ejecutar acciones. Este rediseño relacional incrementó la capacidad de respuesta institucional (porque las solicitudes llegan mejor definidas y con soporte de datos) y elevó la calidad del compromiso ciudadano (porque las propuestas se construyen con criterios, no solo con demandas).

En suma, el cambio no fue únicamente procedural; fue cultural: la interacción se volvió más predecible, basada en reglas de juego comunes y en la corresponsabilidad por resultados públicos, condición necesaria para sostener ciclos de incidencia sin depender de coyunturas o personas específicas.

¹⁹ Par el equipo investigador de la FIP (2025), esta categoría de análisis se entiende como todos los métodos, herramientas y dinámicas mediante los cuales distintos actores sociales, institucionales y comunitarios trabajan de forma conjunta, con base en la horizontalidad, el diálogo y la co-creación. Incluye la construcción colectiva de problemáticas y soluciones, la identificación de agendas comunes y la generación de relaciones de confianza que facilitan la coordinación intersectorial.



4.1.3. Cambios transformativos

El cambio transformativo de la línea de incidencia se expresa en cómo IDT y ACT reencuadraron la participación: de “pedir” a “cocrear y corresponsabilizarse”, alterando narrativas, percepciones y modelos mentales sobre quién decide y con qué evidencia. En Yumbo, la IDT (incluyendo alistamiento, diagnóstico, prototipado, e incidencia) y la ACT operaron como marcos que combinaron **fortalecimiento organizacional** (equipos capaces de planear, priorizar causas con técnicas como mapa de emociones, trino del problema y espina de pescado, y convertirlas en prototipos con metas e indicadores), **autocuidado** (sostener la perseverancia y la cohesión en ciclos largos de interlocución) y **autogestión** (producir insumos incidentes sin esperar “permiso” institucional)²⁰, logrando que propuestas validadas con el alcalde electo y su gabinete se integraran al PDM 2024–2027.

Ese tránsito instaló la idea de que la calidad de la evidencia y la claridad de los responsables importan tanto como la movilización, y desplazó el imaginario de incidencia episódica hacia rutinas verificables (matrices sectoriales, seguimiento con indicadores) que generan confianza. En Buenaventura, la IDT priorizó 43 soluciones y prototipó 15 en contextos de alta violencia juvenil, lo que resignificó la agencia local: la ciudadanía pasó de ser “usuaria” a coproductora de política, apoyándose en capacidades organizativas para sostener mesas multiactor y en prácticas de autogestión que entregaron “victorias tempranas” que legitimaron la interlocución y consolidaron ese nuevo marco mental, donde la deliberación con datos y la corresponsabilidad reemplazan la queja aislada, y la sostenibilidad depende de organizaciones más fuertes, liderazgos emocionalmente cuidados y comunidades que ejecutan con recursos propios mientras articulan ventanas de oportunidad con calendarios públicos.

En esta misma línea, Bogotá fue la primera ciudad donde comenzaron los Cómo Vamos en 1997, como una iniciativa de datos abiertos para promover una ciudadanía veedora y con conocimiento sobre la medición e impacto de las políticas públicas. Además de haber tenido una réplica en más de 20 ciudades, el modelo ha contribuido al posicionamiento de gobiernos más transparentes y comprometidos con los datos abiertos, y también ha generado un sistema de indicadores que han permitido hacer seguimiento a la gestión pública local. Bogotá Cómo Vamos ha demostrado una notable capacidad de incidencia. En el marco de las elecciones para el periodo 2024-2027, el programa formuló más de 60 recomendaciones en agendas temáticas como seguridad, movilidad y ciudadanía inclusiva. De estas, 24 de las 68 recomendaciones iniciales fueron consolidadas en la versión final del Plan Distrital de Desarrollo actual (Fundación Corona et al, (s/f)). Así mismo, se llevaron a Buenaventura y Yumbo.

Yumbo Cómo Vamos y BVCV	Herramienta ciudadana que ofrece datos confiables sobre calidad de vida y participación, mediante la Encuesta de Percepción Ciudadana (EPC) y el Informe de Calidad de Vida (ICV). Implementó Olimpiadas Escolares y debate de candidatos a Alcaldía Visión BV.
-------------------------	---

Así mismo, en el marco del IV Plan de Acción de Estado Abierto, la Alcaldía Mayor de Bogotá incluyó como compromiso la “Democratización del desarrollo local con inteligencia colectiva para la creación

²⁰ Para el equipo investigador de la FIP (2025), la autogestión, el autocuidado y el fortalecimiento organizacional son elementos que se deben analizar en el modelo, en tanto son procesos a través de los cuales individuos y organizaciones desarrollan capacidades para conducir de manera autónoma sus iniciativas y asegurar su sostenibilidad en el tiempo. Comprende tres dimensiones interrelacionadas: el fortalecimiento organizacional, orientado a la consolidación de estructuras y capacidades internas; el autocuidado, vinculado al bienestar y resiliencia de líderes y miembros; y la autogestión, entendida como la puesta en práctica de acciones con recursos y competencias propias



de valor público" (AAB; Diseño Público, 2023:12), y hoy en día es una de las sedes donde se viene haciendo seguimiento y diálogos al V Plan de Acción.

A nivel de iniciativas digitales se destaca la implementación de "A tu Servicio Bogotá", una plataforma de innovación cívica que permitió a los ciudadanos calificar servicios de salud y generar insumos para la mejora de políticas públicas (Fundación Carvajal y PUJ, 2024) durante la segunda administración de Enrique Peñalosa. (Fundación Corona; Movilizatorio (s/f).

A tu Servicio Bogotá	Plataforma digital. Ciudadanos califican y consultan atención en más de 300 IPS. Sus datos abiertos y georreferenciados alimentan a la Secretaría de Salud.
----------------------	---

Otra experiencia fue "Ciudatos", lanzada en el 2014 desde la Red de Ciudades Cómo Vamos y bajo la coordinación de la Fundación Corona. Esta iniciativa de datos abiertos, pionera en el país, se enfocó en presentar a la ciudadanía el registro de los cambios en la calidad de vida de las ciudades, generando información actualizada, accesible y confiable.

Ciudatos	Plataforma de datos abiertos con datasets históricos sobre calidad de vida en las ciudades de la Red Cómo Vamos. Orientadas a transparencia, innovación y conocimiento.
----------	---

Permitió contrastar entre ciudades y municipios los Informes de Calidad de Vida, sirviendo como fuente de consulta a los tomadores de decisión para saber en qué estado se encontraban sus municipios en diferentes temáticas (salud, educación, infraestructura, gestión pública, etc.). Dirigida inicialmente a una ciudadanía informada, academia y entidades públicas, la plataforma tuvo un auge en términos de consulta de datos, logrando consolidarse no solo como una fuente de información sino como un nodo de articulación e interoperabilidad con otras plataformas, como sucedió con Terridata. Esto permitió alcanzar nuevos públicos e integrar datos poblacionales y sectoriales con una visión territorial desde lo nacional. A la larga, Ciudatos se convirtió en una fuente de consulta clave para la formulación de los PDM, diferentes políticas públicas y, algo muy importante, para la incidencia ciudadana:

"Nosotros de alguna manera vimos en Ciudatos un medio para lo que se está diciendo, ¿no? Para fortalecer ciudadanía, para fortalecer incidencia ciudadana y para brindarle de alguna manera de nuevo a la ciudadanía organizada o no organizada pues insumos para sus ejercicios de incidencia" (Entrevista a Ex director de la Red CCV, 2 de septiembre de 2025).

Ciudatos representó en su momento una iniciativa vanguardista en Colombia, sentando las bases para que las plataformas digitales de datos abiertos fuesen tenidas en cuenta no solo como un sistema de información y de consulta, sino como un espacio de consulta para la ciudadanía, es decir, como un bien público para la gobernanza y la participación ciudadana.

4.2. Desafíos y aprendizajes

Uno de los principales desafíos del Modelo de Involucramiento Ciudadano (MIC) es que, si bien propone pasos claros para la incidencia; como la identificación de ventanas de oportunidad, la definición de agendas temáticas, el mapeo de actores y la generación de acciones; todavía no existe una conceptualización suficientemente precisa de la incidencia como proceso. La definición general establece que es el conjunto de acciones mediante las cuales la ciudadanía organizada y no organizada influye en la toma de decisiones sobre problemas públicos, pero esta descripción sigue siendo amplia y en ocasiones se confunde con el fortalecimiento de capacidades de liderazgo que habilitan la incidencia. El modelo reconoce diferentes tipos: incidencia en política pública (cuando se busca influir en planes de desarrollo, POT, CONPES, etc.), incidencia de autogestión ciudadana (cuando la comunidad organiza acciones para resolver problemas sin esperar la intervención estatal) e incluso incidencia institucional o pública (cuando la ciudadanía participa en espacios formales de



toma de decisión). Esta diversidad muestra que el concepto ha evolucionado a partir de la práctica territorial, pero también genera el reto de consolidar una definición más operativa que permita diferenciarla de una de las varias capacidades del liderazgo público y medir con claridad sus resultados.

En la reflexión colectiva sobre la triada: liderazgo, incidencia y Estado Abierto, surgió la idea de que estas tres líneas estratégicas no deben entenderse como un ciclo lineal en el que una conduce a la otra, sino como componentes complementarios que funcionan de manera articulada. La representación inicial de tres engranajes en movimiento simultáneo ayudaba a explicar esta relación, pero la experiencia en territorio mostró que el liderazgo por sí solo no garantiza el ejercicio de la incidencia. Más bien, el liderazgo se vive y se valida en los ejercicios de incidencia y en los espacios de interacción con el Estado, como en Concejo a la Calle, donde los líderes dialogan directamente con funcionarios. En este sentido, el liderazgo y la innovación se entienden como núcleos esenciales que detonan procesos de incidencia, de gobierno abierto e incluso de otras formas de acción ciudadana no contempladas originalmente en el modelo. Desde esta perspectiva, el reto no es ordenar jerárquicamente los componentes, sino garantizar que los tres avancen de forma sinérgica y habiliten espacios de diálogo efectivos.

A partir de la implementación en Yumbo y Buenaventura, se evidenció la necesidad de crear una “capa habilitante” que permitiera que las líneas estratégicas pudieran operar de manera efectiva. Entre estas condiciones habilitantes, la confianza emergió como un factor central, ya que posibilitó abrir diálogos, generar articulaciones y fortalecer la relación entre organizaciones y gobierno local. Esto creó el terreno para que la incidencia ocurriera y demostró que, sin estas condiciones, las acciones de liderazgo pueden quedarse en lo formativo sin llegar a incidir. Además, se identificaron dos niveles de incidencia: la incidencia comunitaria, que ocurre cuando las organizaciones y líderes actúan en su propio territorio para resolver problemas, y la incidencia hacia lo público, más orientada a influir en políticas y decisiones estatales. Esta distinción es importante porque muestra que la incidencia no es un fin en sí mismo, sino un proceso que articula capacidades ciudadanas con agendas de transformación social y política.

La experiencia de iniciativas concretas ayuda a ilustrar esta conceptualización. Por ejemplo, Ya Acciones se diseñó inicialmente como una estrategia de Estado Abierto para movilizar el uso de plataformas y promover la apropiación ciudadana, pero en la práctica fueron las organizaciones las que generaron las propuestas, con el apoyo de las fundaciones, sin recibir una respuesta institucional formal. Para los participantes, esto sigue siendo un ejercicio de incidencia, ya que activó procesos de organización y participación social que fortalecieron la ciudadanía, aun sin un resultado inmediato en política pública. Este ejemplo muestra que la incidencia también debe medirse por su capacidad de movilización social y apropiación ciudadana, no exclusivamente por el número de propuestas incluidas en planes de desarrollo o por cambios normativos. Asimismo, se reconoció que en algunos casos Estado Abierto quedó más desconectado del liderazgo y la incidencia, sobre todo por la baja participación de funcionarios públicos, lo que invita a repensar la integración de las tres líneas y a consolidar colectivamente una definición de incidencia que la entienda como un proceso integral, capaz de articular capacidades, generar resultados en la agenda pública y fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones.

Por otro lado, buscando mayor impacto en los cambios relationales, se debe tener en cuenta que hay desafíos en las **estrategias y prácticas colaborativas** que pueden ser mitigadas con un mayor control en la implementación de algunos mecanismos.



La participación sostenida de la ciudadanía fue uno de los principales retos: la baja asistencia y el abandono de actividades, debido a fallas en la selección de participantes, como la inclusión de personas sin disponibilidad de tiempo o sin compromiso con el proceso, y a limitaciones logísticas y de seguimiento, entre ellas la falta de planeación previa, apoyo operativo durante los módulos y acompañamiento posterior para monitorear el avance y mantener la motivación (NIMD, 2021). En el plano institucional, la respuesta parcial o incumplida de compromisos debilitó la confianza en el proceso y desincentivó la continuidad de la participación (Forero, 2025). La falta de seguimiento a las propuestas cocreadas y la escasa masificación de herramientas como Marea Digital redujeron su potencial transformador, mientras que tensiones internas, como egos, agendas particulares, divisiones políticas y brechas entre lo urbano y lo rural, afectaron la cohesión de los colectivos. Estos problemas se agravaron con obstáculos de gobernanza interna, como procesos burocráticos, roles poco claros y cambios frecuentes en las direcciones de las organizaciones aliadas, que ralentizaron decisiones y afectaron la sostenibilidad.

Además, el contexto de violencia en Buenaventura provocó cancelaciones y reprogramaciones, la sostenibilidad financiera y tecnológica de plataformas como Yumbo Abierto quedó comprometida. La falta de una estrategia de gestión del conocimiento dificultó transferir aprendizajes a nuevas generaciones de líderes, lo que plantea la necesidad de mecanismos más inclusivos y realistas, compromisos institucionales verificables y estrategias de sostenibilidad que trasciendan los ciclos de gobierno.

4.3. Recomendaciones para la usabilidad

4.3.1 *Agendas*

La incidencia efectiva requiere articulación de agendas que crucen tres dimensiones: los retos identificados por la ciudadanía, los planes de desarrollo local y los intereses de los aliados, garantizando participación, respuesta institucional y respaldo financiero. Para que esta incidencia sea sólida, los ciudadanos deben participar de manera informada y con evidencias, sosteniendo un diálogo constructivo y propuestas contundentes. Además, la motivación de los líderes depende de resultados concretos en campo, más que de trámites o encuestas repetitivas, y de un proceso de empoderamiento ciudadano que les permita definir mensajes, exigencias y objetivos claros frente a las instituciones, usando la presión justa para obtener respuestas oportunas. Finalmente, se resalta la relación entre liderazgo, Estado Abierto e incidencia: el liderazgo fortalece capacidades, el Estado Abierto reconoce a la ciudadanía, y la incidencia actúa como puente entre ambos, como lo ejemplifica Yumbo, donde el alcalde Alexander Ruiz valoró el apoyo empresarial y ciudadano que le permitió aplicar estos aprendizajes en su gestión.

4.3.2 *La incidencia como bisagra*

Para futuras implementaciones, conviene asumir la incidencia como una bisagra dentro del MIC Participa+, de modo que no quede reducida a una destreza más del liderazgo, sino que opere como proceso articulador entre liderazgo y Estado Abierto. La Teoría del Cambio ya traza esta relación: si se fortalecen liderazgos ciudadanos, se habilitan mecanismos de incidencia y se promueve la interacción de doble vía bajo principios de gobierno abierto, entonces se fortalece la confianza en la participación y en la toma de decisiones públicas (Informe Anual FY 2024, p. 648). Trasladado a la



usabilidad, esto implica que la formación de líderes debe venir acompañada de rutas de incidencia explícitas (qué actor, en qué ventana de oportunidad, con qué evidencia y con qué producto), para que el capital social construido se traduzca en acciones concretas ante la institucionalidad.

Además, resulta útil mirar la incidencia como un proceso escalonado (una “escalera” de niveles) que avanza desde la participación básica hasta la incidencia en política pública e, idealmente, la institucionalización de mecanismos de participación. Una reflexión recogida en entrevistas lo expresa así: “cuando hablamos de incidencia siento que hay como unos niveles... y me pienso siempre como en estas escaleras... habrá que mirar incidencia como desde qué nivel para determinar que efectivamente, si es una bisagra entre ambos escenarios” (entre ciudadanía e institucionalidad). En términos de usabilidad, identificar el nivel en que se encuentra cada territorio permite ajustar tácticas (fortalecimiento de capacidades, priorización de agendas, producción de recomendaciones, trabajo con decisores) y definir indicadores adecuados para cada peldaño.

En la práctica, experiencias como Marea Digital (Buenaventura) y la Agenda Ciudadana Territorial (Yumbo) evidencian esta lógica de articulación al convertir demandas ciudadanas en rutas de acción institucional.

Tabla No. 2 Síntesis sobre incidencia

Tipo de cambio sistémico	Categoría analítica	Logros/contribuciones	Desafíos	Recomendaciones: Sostenibilidad y réplica
Estructural	Agendas de incidencia en asuntos públicos	Estableció un paso a paso para convertir evidencia en resultados	Concepto de incidencia poco claro (dificulta entender la articulación entre líneas)	Definir incidencia como bisagra con rutas claras e indicadores.
		Ordena y valida propuestas mediante IDT y ACT	Cumplimiento parcial, sostenibilidad frágil y violencia ponen en riesgo la continuidad de lo acordado.	Compromisos claros, seguimiento, sostenibilidad y resiliencia ante crisis.
		Incluyó propuestas en PDM y formalizar diálogos		
Relacional	Estrategias y prácticas colaborativas	Colaboración multiactor con acuerdos formales	Incumplimiento institucional; tensiones y brechas urbano-rurales	Alinear agendas con planes y aliados; Incidencia como bisagra, con rutas explícitas que comprometan actores y ventanas de oportunidad.
		Cocreación con talleres y prototipado iterativo	Baja participación en el encadenamiento completo implica capacidades incompletas.	Participación con datos, líderes motivados y tácticas según nivel de incidencia.
		Solicitudes mejor definidas que facilitan respuesta institucional		
Transformacional	Autogestión, autocuidado y fortalecimiento organizacional	Equipos que priorizan y prototipan con metas.	Mantener el ánimo de líderes mostrando avances en el territorio, no solo trámites o encuestas	
		Organizaciones que actúan y logran victorias tempranas		
		Autocuidado que mantiene cohesión		

Fuente: Elaboración propia



5. Estado Abierto

El modelo de Estado Abierto cuenta con un antecedente nacional e internacional importante a resaltar. Desde el 2010 Colombia se unió a la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA/OGP²¹), y desde entonces ha implementado estrategias y acciones desde un enfoque multiactor para la innovación pública, la tecnología para la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas. Actualmente, el V Plan de Acción de Estado Abierto representa una oportunidad para innovar e involucrar a actores claves para el desarrollo de los territorios, como son la ciudadanía y las empresas.

El V Plan es un compromiso del Estado que suma esfuerzos por fortalecer la gestión pública y el uso de tecnologías en áreas relacionadas con gobernanza pública efectiva, participación ciudadana incidente, justicia abierta, parlamento abierto y Estado Abierto con perspectiva de género (AGA Colombia, 2023), lo cual ha significado una base de política clave para los diferentes Planes Municipales de Desarrollo que han adoptado este modelo.

5.1. Logros y buenas prácticas

5.1.1. *Cambios estructurales*

Lo visto en Buenaventura y Yumbo dan cuenta de que el modelo avanzó significativamente gracias a la **promoción de la participación ciudadana**²² desde una serie de mecanismos y espacios innovadores. Allí, los actores de la sociedad civil y las instituciones públicas robustecieron su relacionamiento de doble vía, acercando la institucionalidad a la ciudadanía y, a su vez, ésta siendo más receptiva con la voluntad institucional de escuchar, dialogar y trabajar mancomunadamente por los cambios requeridos en los territorios, tal como lo evidenció la creación y apertura de diferentes plataformas digitales.

Sobre este punto, se destaca la iniciativa de Yumbo Abierto, que en compañía de la Fundación Feeling y la Fundación Smurfit WestRock se construyó un esquema soportado no solo en las herramientas digitales sino en un modelo centrado en las necesidades de la gente. A través de talleres de cocreación entre el equipo de implementadores, los servidores públicos y la ciudadanía se fortalecieron conocimientos en temas relacionados con anticorrupción, qué es transparencia y rendición de cuentas y por qué es importante para el territorio, y visualización de datos abiertos in situ con interacción directa (talleres en el parque central de Yumbo).

Se trató de una experiencia en donde lo digital no fue un fin sino un medio que sirvió para mostrar las necesidades de la ciudadanía, por medio de ejercicios presenciales análogos. Esto permitió interactuar con los datos y la información de una manera más directa, más cercana a la gente y, por lo tanto, más eficiente en términos de no llegar al territorio a hacer un desarrollo de software “desde cero”, sino con conocimiento situado a partir de diseños coconstruidos con la ciudadanía.

Producto de este ejercicio, se logró la creación y habilitación de la Plataforma Yumbo Abierto, la cual contó con una serie de herramientas que permitían acceder de manera ágil a información sobre el municipio, así como proponer iniciativas ciudadanas en pro de la transformación territorial. Es el caso de Colabora Ya, Controla Ya, YAcciones y Participa Ya; con ésta última, se abrió el espacio para que la comunidad yumbeña pudiera realizar consultas ciudadanas, favoreciendo así el debate, la

²¹ Open Government Partnership (OGP), o Alianza para el Gobierno Abierto

²² Es una característica esencial de la participación, que se da producto del trabajo colaborativo y del involucramiento activo por parte de la ciudadanía, y fortalece sus repertorios de acción ante otros actores, mejorando su participación en escenarios para la incidencia y de toma de decisiones.



participación, el voto abierto y la interacción entre las personas y la administración municipal sobre proyectos o acciones necesarias para el territorio.

Colabora Ya	Creada para impulsar la colaboración multiactor entre el gobierno, la ciudadanía y otras organizaciones para la resolución de retos públicos. La herramienta permitió los datos abiertos con enfoque de periodismo de datos permitiendo acercar la información administrativa a la ciudadanía mediante un lenguaje claro y sencillo.
Controla Ya	Se enfocó en fortalecer competencias ciudadanas para realizar control social y veeduría sobre la gestión pública y la inversión. Fue la herramienta tecnológica base para la promoción de la transparencia
Participa Ya	Se orientó a mejorar la calidad de los servicios públicos a través de la retroalimentación directa de los ciudadanos, fortaleciendo la participación activa en el mejoramiento continuo. Con esta herramienta se abrió el espacio para que la ciudadanía realizará sus consultas, poner en consideración las principales temáticas de interés y votar por las iniciativas propuestas por la administración municipal

La plataforma estuvo activa entre el 2022 y parte del 2024, año en el que dejó de funcionar debido a la finalización de convenios interadministrativos. En el marco del actual Plan de Desarrollo Municipal de Yumbo (2024-2027), PARTICIPA + Yumbo logró tejer un escenario de escucha activa y propuestas ciudadanas que lograron ser tenidas en cuenta para su formulación:

"Escuchar a la comunidad y concertar con la comunidad fue muy importante. Desarrollamos una estrategia de ir a escuchar al barrio las necesidades de la comunidad y empezábamos a trabajar un año antes de que iniciaran campañas electorales y cuando terminamos todo el recorrido de escuchar a la comunidad ya teníamos lo que la comunidad quería que se desarrollara en el municipio, entonces fue todo un insumo para construir nuestro programa de gobierno" (Entrevista a alcalde de Yumbo, 20 de agosto de 2025).

Por su parte, PARTICIPA + Yumbo contó con la iniciativa de YAcciones, la cual Fungió como un canal de comunicación y gestión de solicitudes ciudadanas. Por medio de esta herramienta se abrió un concurso donde las propuestas de la ciudadanía se sometieron a votación y a posterior asignación de premio.

También, se han adelantado acciones conjuntas y de movilización de recursos entre la Administración y la Fundación Smurfit WestRock para reactivar este espacio, dándole cumplimiento a los compromisos de la Política de Estado Abierto del municipio.

Se trata de una apuesta por la sostenibilidad de una plataforma que ha contribuido a la participación ciudadana y la innovación pública como bases de un modelo que ha llevado a otro nivel las prácticas colaborativas entre los diferentes actores del territorio. Haber diseñado un dispositivo con la gente y con conocimiento situado del territorio representa un aporte significativo para el modelo de Estado Abierto en el país, pues llama la atención sobre la importancia de cocrear herramientas acordes a las realidades y necesidades de los territorios.

Lo visto con la Plataforma Yumbo Abierto se enmarca en el modelo PARTICIPA + Yumbo, que logró desarrollar una estrategia de gobierno abierto y transparencia activa para el municipio e incorporar principios provenientes de la función pública, el sector académico, el diseño y uso de tecnologías, aportando información relevante para la apropiación ciudadana y una mejor gestión pública.



A nivel de **Institucionalización y replicabilidad del modelo**²³, se destaca que lo avanzado en los años que estuvo PARTICIPA + Yumbo sirvió como plataforma para la formación de funcionarios y liderazgos públicos en materia de innovación y desarrollo de herramientas de transparencia, datos abiertos y tecnología cívica digital. Actualmente, la Oficina de Relacionamiento de Estado ciudadano tiene el rol de dar gestión a temas relacionados con atención al ciudadano, transparencia y rendición de cuentas, así como el reto de fortalecer una cultura de Estado Abierto en términos estratégicos y de retomar los logros del modelo.

Si bien las plataformas digitales tienen su radio de acción desde la incidencia, pueden ser leídas como contribuciones al modelo de Estado Abierto, toda vez que están diseñadas para materializar pilares claves como Transparencia, Participación, Rendición de Cuentas (*Accountability*), e Innovación y Tecnología. Lo visto con Marea Digital, Yumbo Abierto, A Tu Servicio o Ciudatos dan cuenta de su capacidad para generar las condiciones habilitantes y la infraestructura necesaria para que la incidencia sea posible desde el relacionamiento ciudadanía – institucionalidad, donde la democratización del acceso y el uso de datos abiertos fueron elementos clave para hacer uso de una información accesible y utilizable.

Este rol es vital para el Estado Abierto, pues sirven de insumo para que los actores interesados en la incidencia tengan un respaldo confiable y veraz de sus iniciativas, solicitudes o reclamos. Es decir, las plataformas como escenarios de innovación en control social, que permitieron un papel ciudadano activo, transformando la forma de exigibilidad y reclamación antes caracterizada por el tradicional sistema de PQRS²⁴. También, ayuda a que la toma de decisiones se base en evidencia (datos validados), un componente clave de la gestión pública moderna y del Estado Abierto en clave de ecosistemas de innovación para la gobernanza multiactor.

Con esta impronta, se logran identificar otras experiencias territoriales que apuntan a la institucionalización de modelos basados en Estado Abierto.

Es el caso de Bucaramanga, que en marco de la convocatoria Bolsa de Innovación 2022 (destinado a financiar proyectos de los Cómo Vamos) financiada por la Fundación Corona, implementó los "Encuentros Ciudadanos Por la Ciudad que Queremos", donde la ciudadanía pudo involucrarse en temas públicos por medio de diferentes diálogos comunitarios llevados a cabo en las 17 comunas de la ciudad. Esto significó dar un paso hacia adelante desde el punto de vista de la integración de la participación ciudadana en la forma de operar de las instituciones. Así mismo, los Encuentros facilitaron la puesta en marcha de "acciones y responsables", en un valioso ejercicio de diálogo, corresponsabilidad y compromisos para aumentar la capacidad de respuesta institucional, lo que a su vez fortaleció la construcción de confianzas y la necesidad de visibilizar la voz ciudadana como ingrediente clave para superar las barreras democráticas presentes en el territorio (Cárdenas, A. 2023).

5.1.2. *Cambios relationales*

En síntesis, viendo los logros que se han generado en estas ciudades, se puede hablar de un cambio relacional marcado por la implementación de modelos de **Gobiernos Abiertos, Innovadores y**

²³ Es el resultado de un conjunto de estrategias para lograr mayor transparencia, rendición de cuentas, transparencia e innovación de procesos participativos, convirtiéndolos en esquemas permanentes y replicables en el tiempo por parte de diferentes actores.

²⁴ El diseño de la interfaz en Yumbo, por ejemplo, fue pensado como un punto de mediación en información para prevenir la sobrecarga de derechos de petición y fomentar el control social de la gestión pública.



Colaborativos²⁵, en tanto hubo una visibilización permanente de ejercicios participativos dirigidos al fomento de la democracia deliberativa. Temas como transparencia activa y acceso a la información; lucha contra la corrupción; descentralización de la información; participación ciudadana incidente; espacios de diálogo y cocreación; inclusión en planes de desarrollo; rendición de cuentas y fortalecimiento de la confianza constituyen los pilares por medio de los cuales hubo una interacción constante entre los diferentes actores del ecosistema de participación de cada uno de los territorios.

Se trata de modelos innovadores, ya que generaron valor público y modernizaron las estructuras de gobierno mediante el uso estratégico de tecnologías y el fortalecimiento de las relaciones entre ciudadanía e instituciones públicas. Allí, la habilitación de herramientas para la participación; la generación de datos desde y con la comunidad; la adaptabilidad de los diseños a las realidades de los territorios; el diseño de soluciones centradas en los usuarios; las Escuelas de Innovación Pública (EDIL) y la colaboración multiactor fueron elementos importantes:

“Otra cosa que me pareció buena es la forma como trabajamos, es que había cooperación internacional unida a nosotros, y también había fundaciones locales. Entonces, nuestra forma de actuar fue con fundaciones locales que tuvieran cercanía con la comunidad” (Entrevista a ex coordinador de Estado Abierto MIC, 13 de agosto de 2025)

Así mismo, la formación de alianzas y redes (AAB, Colectivo Ciudadano Yumbeño); y la apuesta por superar las limitaciones institucionales y de recursos, mediante estrategias de fortalecimiento de capacidades institucionales, movilización colaborativa de recursos económicos y en especie y el diseño conjunto estrategias de sostenibilidad, fueron los elementos más representativos que aportaron insumos significativos desde el punto de vista de las apuestas institucionales y ciudadanas para generar transformaciones territoriales sostenibles.

5.1.3. Cambios transformativos

Visto desde los **liderazgos de innovación, el diálogo y la confianza**²⁶, se identifican cambios transformativos y significativos, especialmente en la forma como cambiaron las relaciones entre la ciudadanía y las instituciones públicas; allí, hubo un cambio en la actitud hacia la participación, antes caracterizada por una actitud contestataria para luego transformarse en una actitud propositiva y de iniciativa hacia una visión de territorio compartida:

“Yo siento que se hizo un trabajo extraordinario, se logró tener a una comunidad y digamos bastante interesado en los temas de participación, se logró construir con ellos una visión del territorio compartida” (Entrevista a ex coordinador de Estado Abierto MIC, 13 de agosto de 2025)

En suma, se identifica que en todos los casos se generaron las condiciones para unos liderazgos públicos que movilizaron y fortalecieron las capacidades institucionales en clave de promover un modelo de Estado Abierto basado en el diálogo y la confianza, mediante la transparencia y la participación, promoviendo mecanismos de inversión compartida y de uso eficiente de los recursos para el bienestar común y la transformación territorial.

5.2. Desafíos y aprendizajes

A pesar de estas contribuciones, persisten desafíos claves para tener en cuenta: 1) sostenimiento financiero y tecnológico, en un contexto donde los cambios de gobierno exigen una cultura de Estado

²⁵ Modelo integral caracterizado por el compromiso institucional de transformar la administración pública hacia una mayor gobernanza, generando valor público y acceso libre a la información desde tecnologías innovadoras bajo construcción colaborativas.

²⁶ Proceso resultante de la puesta en marcha de un conjunto de capacidades colectivas, correspondientes y de diálogo en aras de mejorar las relaciones ciudadanía - Estado para una mejor administración de lo público.



más allá de voluntades políticas del momento; 2) integración y calidad de los datos entre las diferentes dependencias del gobierno, que no siempre estuvieron sincronizados, lo que limitó la definición de soluciones prontas, oportunas y funcionales (Fundación Corona, 2024). Esto hace un llamado a la integración de las funcionalidades de las plataformas con las páginas web de los municipios, permitiendo el aprovechamiento de la infraestructura tecnológica existente y reduciendo los costos asociados al mantenimiento de plataformas externas; y 3) dependencia de la intervención inicial, en el sentido que la sostenibilidad no debe estar sujeta a la existencia de una alianza u organización implementadora, sino que debe ser apropiada por los diferentes actores que participan en la gestión de lo público, incluida la ciudadanía y el sector privado.

Por otra parte, persisten niveles de desconfianza no hacia el modelo y las estrategias implementadas, sino al no cumplimiento de acciones producto de los cambios en los gobiernos. Esto tiene que ver con una inconsistencia y falta de respuesta pronta institucional en el momento en que se diseñan o formulan las propuestas o se llegan a acuerdos entre las partes. Los procedimientos administrativos propios de un proyecto con presupuesto público, donde generalmente toman un largo tiempo, hacen que muchas veces no se logren ejecutar las iniciativas, lo que a la larga genera desmotivación y descontento entre la ciudadanía que participó del proceso. Es decir, la discrepancia entre la planificación y la ejecución termina aumentando la percepción de una débil gobernanza, la cual es una causa directa de desconfianza (CNC, 2024).

De igual forma, continúan retos en materia de la resistencia o desinterés por parte de algunos concejales en participar o darles trámite a las iniciativas trabajadas con la ciudadanía. Fue el caso de los Concejos a la Calle en Buenaventura, donde se identifica la necesidad de sensibilizar a los funcionarios públicos sobre la importancia de fomentar una cultura organizacional del Estado Abierto en los territorios (Fundación Carvajal y PUJ, 2024).

Finalmente, un cuarto desafío tiene que ver con una brecha en la apropiación tecnológica y la alfabetización digital por parte de la ciudadanía, lo que en diferentes ocasiones limitó el dinamismo de los procesos e hizo que se replantearan las actividades. Esto representa un marco de oportunidad desde el punto de vista de implementar estrategias de nivelación de competencias entre las y los participantes, a fin de que se “hable un mismo idioma” y, por lo tanto, se haga más efectivo el ejercicio de la participación para el fortalecimiento del Estado Abierto.

5.3. Recomendaciones para la usabilidad

Pensar en la usabilidad de los mecanismos es clave, pues garantiza la apropiación, el fortalecimiento del tejido multiactor y la sostenibilidad. Esto se puede plantear desde tres componentes fundamentales: diseño, implementación y sostenibilidad (territorial, financiera, humana y tecnológica)

En lo que respecta al diseño, se debe apostar por la creación de herramientas y metodologías que sean fáciles de usar, comprensibles y que resulten familiares para los actores con los que se vaya a participar. En un contexto donde la formación en temas de Estado Abierto es limitada, aplicar estrategias situadas y un enfoque centrado en las necesidades de la población y los territorios es clave.

Para ello, contar con un equipo implementador local, con facilitadores propios del territorio permite que la comunicación sea más flexible, amigable y entendible, lo que agiliza los procesos e, incluso, sienta las bases para posibles escenarios de formación de formadores capaces de apropiarse de los ejercicios, de llevarlos a una esfera del largo plazo y de relevo generacional. Hablar en un lenguaje claro y sencillo puede ser la clave para llevar el modelo de Estado Abierto a nuevos actores potenciales de la participación:

“Que se empiece a contar en las universidades para que sean fuentes de información, primero de la Academia y de colegios, tanto públicos como privados. Yo creo que desde ahí debería iniciar todo para esta nueva generación, digamos, de personas que van a asumir el liderazgo del país” (Entrevista a ex coordinador de Estado Abierto MIC, 13 de agosto de 2025)

Por su parte, debe haber una interoperabilidad de los datos entre las entidades y así lograr que la información esté sincronizada, que se pueda cruzar con diferentes variables de análisis (Ej.: la relación entre mejoramiento de la salud y obras de infraestructura). Es decir, permitir que la información genere una apropiación integral por parte de la ciudadanía y, por lo tanto, una mejor toma de decisiones.

A nivel de implementación, generar estrategias de divulgación y comunicación diferenciales puede resultar beneficioso desde el punto de vista de llegarle a los diferentes actores. Una información segmentada, dirigida a empresas, estudiantes, JAC, población campesina, mujeres, jóvenes, etc. Puede generar un escenario de actores de la participación diversos que entren a interlocutar con propuestas concretas ante los tomadores de decisión. De igual forma, la inclusión de perspectivas de género y diversidad en todas las etapas del diseño y la implementación es crucial para asegurar una participación efectiva e inclusiva, cerrando brechas históricas. El hecho de que el V Plan de Acción cuente con un compromiso en materia de Estado Abierto con perspectiva de género es una muestra de que se está avanzando al respecto.

Así mismo, la formación desde el inicio y la alfabetización digital, el acompañamiento constante por parte de los implementadores y una gestión del conocimiento basada en la recolección y sistematización de los logros, aprendizajes y desafíos permite saber qué se ha hecho y qué falta por hacer para robustecer el ecosistema del Estado Abierto en los territorios.

Desde el punto de sostenibilidad territorial, los modelos de Estado Abierto deben reconocer las particularidades, problemáticas y necesidades de las poblaciones, así como de un análisis histórico contextual de lo que ha ocurrido para saber hacia dónde ir, a qué temas apostarle y con qué actores trabajar. No solo se trata de un tema geográfico, sino de incluir la dinámica sociocultural, económica y política para así establecer cuáles son las herramientas, estrategias y mecanismos de trabajo multiactor requeridos.

También, la institucionalización de los modelos más allá de las decisiones de turno, mediante la aprobación de acuerdos municipales (como el Acuerdo No. 015 en Buenaventura) que garanticen su obligatoriedad y continuidad en el tiempo, así como la promoción de una cultura institucional de Estado Abierto que retome lo construido para robustecer cada vez más la gobernanza y el involucramiento ciudadano en la toma de decisiones, con información veraz, pronta y oportuna. Demostrar con acciones que realmente hay voluntad institucional para consolidar los modelos de Estado Abierto a largo plazo, es mostrar una carta de presentación que invita a la comunidad a recuperar el sentido de pertenencia hacia lo público:

“Cuando empecemos a recuperar el sentido de pertenencia hablando bien del municipio, es que podemos empezar a cambiar la cultura, y no dejándonos desinformar, sino que la gente siempre busque la fuente para informarse y tener su propio criterio” (Entrevista a Alcalde de Yumbo, 20 de agosto de 2025).

En el trasfondo se encuentra el cómo operacionalizar la institucionalización del modelo, especialmente ante los desafíos que suponen los cambios administrativos o de inestabilidad política. En ese sentido, superar la dependencia de la voluntad política o de los gobiernos de turno vía institucionalización es un paso fundamental, pues exige por la vía normativa que la relación Estado – ciudadanía no sea una opción, sino una obligatoriedad, tal como lo mostraron los Concejos a la Calle. Contar con un marco legal estratégico, como fue el caso del Modelo IP+GA en Buenaventura

(Acuerdo No. 15), supuso no solo un apoyo legal, sino una base técnica y metodológica capaz de llevar a los territorios y de implementar con la ciudadanía procesos de transparencia, rendición de cuentas e innovación pública.

Así mismo, la sostenibilidad se ve facilitada cuando hay una articulación fluida entre la iniciativa, la formación de funcionarios y la administración municipal. Fue el caso de Yumbo, que producto de sus ejercicios de fortalecimiento de competencias logró cualificar a sus funcionarios, y posteriormente esos funcionarios se convierten en tomadores de decisión, tal como sucedió con el entonces concejal y hoy alcalde del municipio. Esta continuidad permite aplicar las herramientas aprendidas, así como mejorarlas adaptándolas a los retos en materia de liderazgo, incidencia y Estado Abierto que conlleva la adopción de los planes de gobierno y las coyunturas sociales, políticas y económicas propias del momento.

En lo financiero, la diversificación de fuentes de financiación es esencial, mediante alianzas público-privadas, cooperación internacional, filantropía e, incluso, la propia iniciativa ciudadana, que para el caso de los modelos de Estado Abierto pueden encontrar en las veedurías una importante red de apoyo y apalancamiento de iniciativas para gestionar recursos en clave de un control social corresponsable con lo público.

Esto tiene que ver con una sostenibilidad de tipo social, más humana, y tiene que ver con la importancia de continuar con la formación de capacidades en liderazgo público, innovación, diálogo y uso de tecnologías cívicas para que las personas puedan autogestionar y liderar procesos, aportar talento humano a modo de contrapartidas en posibles convenios interadministrativos. En un nivel más general y político, tiene que ver con apuestas para la construcción gradual de una gobernanza colaborativa y de valor público (definiendo propósitos colectivos) inmersa en las narrativas y el conjunto de prácticas de los diferentes actores a lo largo del tiempo. Es decir, la consolidación, de capacidades, confianza y corresponsabilidad para generar transformaciones duraderas capaces de entenderse y articularse con los otros tipos de recursos.

Finalmente, la sostenibilidad tecnológica representa uno de los grandes desafíos para el modelo de Estado Abierto. En la actualidad, ninguna de las plataformas digitales abordadas se encuentra en funcionamiento, lo que pone sobre la mesa la necesidad de plantear con qué elementos estratégicos deberían contar para pasar de las administraciones de turno a generar un sentido de pertenencia de largo plazo, una cultura organizacional de Estado hacia los datos abiertos.

En primera medida, establecer desde el inicio cuál es su expectativa temporal de funcionamiento, tener claro sus alcances y para qué fue creada. Esto evitaría que, tras culminar los procesos o su financiamiento entren en la lista de “los cementerios digitales”²⁷ y, por lo tanto, en el olvido. Si bien uno de los pilares fundamentales es la búsqueda de socios financiadores y/o recursos económicos desde diferentes actores/gestiones para su continuidad o réplica, se debe contar desde el “momento cero” con una pedagogía constante sobre las ventajas y oportunidades que tienen las plataformas para el fortalecimiento de la participación, así como procesos de alfabetización digital (programas de formación en TIC y dispositivos electrónicos) que permitan una nivelación de competencias entre quienes acceden a los contenidos y a la información. Si todos saben de qué se está hablando se pueden tener más claridades sobre hacia donde se quiere ir, qué es lo que se quiere solucionar, qué se necesita y cómo las personas/organizaciones pueden aportar al cambio.

²⁷ Ver: [Gastón Wright](#). 28 de agosto de 2025. *Stop funding digital graveyards*. Disponible en: <https://www.alliancemagazine.org/blog/stop-funding-digital-graveyards/>



Así mismo, es clave que las administraciones municipales/distritales, en cabeza de la entidad líder, gestione la integración de la información proveniente por parte de las diferentes dependencias, las sistematice y las organice en un repositorio único. Con esto se lograría la centralización de datos que pueden ser útiles ante un eventual escenario de continuidad, réplica o emulación de los modelos por parte de otros actores. Esto tiene que ver con un tema de voluntad política y compromiso institucional, desde el punto de vista de que las estrategias deben estar respaldadas desde los altos niveles de gobierno y sus políticas, así como una participación constante por parte de la sociedad civil y el sector privado. En ese sentido, contar con lineamientos institucionales y directrices de política pública constituye una garantía estratégica para darle continuidad y sostenibilidad a las plataformas más allá de un periodo determinado de gobierno. Este desafío obedece a un factor estructural para el desarrollo mismo del modelo y, por lo tanto, facilita o impide la incidencia y su ausencia afecta la efectividad de las acciones gubernamentales; por lo tanto, se recomienda tener en cuenta los siguientes elementos a partir de la operacionalización o acciones propias del MIC:

1. **Institucionalización Normativa (Acuerdos):** Convierte la iniciativa en un mandato democrático, reduciendo la dependencia del líder político de turno.
2. **Designación de un "quieriente" responsable:** Se establece como pilar la designación de un líder de la estrategia en el Distrito (el *Champion*) (Art. 8, Acuerdo 015). Esto asegura un "quieriente" formal luego de que finaliza el ciclo de un mecanismo o proceso de participación.
3. **Desarrollo de un Enfoque Multiactor/Colaborativo:** La sostenibilidad de la agenda de Estado Abierto no debe recaer solamente en la administración, sino que requiere articulación y cooperación entre sectores (público, privado, academia, sociedad civil) en clave de gobernanza colaborativa, con reglas y roles definidos.
4. **Involucramiento Pre-Electoral:** Estrategia de acercamiento con candidatos a la Alcaldía para sensibilizar sobre la relevancia del Estado Abierto y generar compromisos antes de que asuman el cargo, asegurando que el programa esté en la agenda política local.
5. **Transferencia de Modelos (Rutas):** Para la sostenibilidad de los Concejos a la Calle, se construyó y entregó el Modelo de Activación, Implementación y Seguimiento con una Ruta de Incidencia detallada. Esto garantiza que, independientemente del personal, la metodología para operar la iniciativa esté disponible y sea replicable.
6. **Enfoque en Funcionarios de Carrera:** Recomendación de trabajar con funcionarios de carrera (personal que permanece) para intentar mantener las iniciativas a pesar de los cambios de administración.
7. **Visibilización y Acuerdos Tangibles:** Generar victorias tempranas y resultados concretos (como los presupuestos participativos o los Conejos a la Calle) para reconstruir la confianza y dar legitimidad a la iniciativa, haciendo que sea más difícil para las futuras administraciones revertirla.

Finalmente, aunar esfuerzos para el mejoramiento de las páginas web de los municipios, con capacidad de almacenamiento de dicha información y una forma fácil y amigable de usarla es un elemento que, acompañado con procesos de comunicación, contacto y acompañamiento directo con la ciudadanía, así como el monitoreo de la navegación, arrojaría importantes insumos para el fortalecimiento de los modelos de Estado Abierto. Desde el punto de vista técnico, la actualización y mejora continua se relaciona con la importancia de establecer procesos de desarrollo y fortalecimiento periódico de las plataformas, optimizando las funciones de datos abiertos, la rendición de cuentas y la georreferenciación.



Se trata de un marco de oportunidad para avanzar desde la masificación de las plataformas, adaptándolas a los lenguajes, costumbres, patrones culturales y dinámicas territoriales de los municipios o ciudades, mejorando de paso los índices de transparencia, de rendición de cuentas, de control social y, en últimas, de un diseño centrado en el usuario y de gobernanza multiactor.

Tabla No. 3 Síntesis sobre Estado Abierto

Tipo de cambio sistémico	Categoría analítica	Logros/contribuciones	Desafíos	Recomendaciones: Sostenibilidad y réplica
Estructural	Promoción de la Participación, espacios y mecanismos	Fortalecimiento de las relaciones en doble vía ciudadanía - institucionalidad	Consistencia y pronta respuesta institucional	Cumplimiento de acciones
		Centrada en las necesidades de la gente	Contar con participación desde el inicio	Diseños de mecanismos participativos
		Firma de compromisos e inclusión en PDM y política pública	Cumplimiento parcial de compromisos	Seguimiento ciudadano y trabajo colaborativo
		Desarrollo de herramientas de transparencia, datos abiertos y tecnología cívica digital	limitaciones institucionales y de recursos	Diversificación de recursos
		Apropiación y corresponsabilidad entre concejales y la Administración Pública	Generar mayor sentido de pertenencia hacia el Estado Abierto	Avanzar hacia una cultura institucional de Estado Abierto
Relacional	Gobierno Abierto, Innovador (tecnologías) y Colaborativo	Gobiernos más transparentes y comprometidos con los datos abiertos	Ir más allá de las administraciones de turno	
Plataformas como fuente de interacción multiactor y consulta para la toma de decisiones		Reducción de brechas tecnológicas Mayor interés y apropiación ciudadana	Alfabetización digital, nivelación de competencias y llegar a más ciudadanía	
Plataformas como nodos de articulación e interoperatividad con otras plataformas		Sincronización intermitente	Mayor integración y calidad de datos	
Visibilización permanente de ejercicios participativos dirigidos al fomento de la democracia deliberativa		Mayor uso estratégico de tecnologías	Fortalecimiento de las relaciones ciudadanía e instituciones públicas	
Generación de valor público, modernizaron las estructuras de gobierno y formación de funcionarios públicos		Desmotivación de algunos funcionarios y falta de dinamismo	Sensibilización en las instituciones públicas	
Transformativo	Liderazgo de innovación, diálogo y confianza	Cooperación multiactor, formación de alianzas y redes	Limitaciones institucionales y de recursos	Movilización colaborativa de recursos
		Cambio en la actitud hacia la participación: de lo contestatario a lo propositivo	Cumplimiento de acuerdos multiactor y participación incidente	Promover encuentros y relevos generacionales

Fuente: Elaboración propia



6. Integralidad

Si bien cada una de las líneas estratégicas actuó con unos objetivos, mecanismos y acciones particulares, sus contribuciones muestran una integralidad en donde la incidencia, el liderazgo y el Estado Abierto buscaron asegurar cambios sociales y de gobernanza en los territorios. Pensando en la sostenibilidad de mecanismos inspirados en esta triada, se pueden plantear algunas consideraciones que se articulan en tres pilares interconectados: 1) lo territorial, que abarca la forma en que un modelo de involucramiento se adapta a los contextos y a sus formas de gobernanza; 2) lo financiero y de recursos diversificados; que va más allá de lo estrictamente económico y se ve movilizado por un liderazgo efectivo desde diferentes actores; y 3) lo humano y de competencias, relacionado con el empoderamiento de los actores sociales para la autogestión y un mejor relacionamiento con los tomadores de decisión.

Con respecto al primero, diseñar para la sostenibilidad territorial implica integrar el modelo en las estructuras políticas, normativas y sociales de los territorios. Lo visto en Buenaventura, donde se institucionalizó y formalizó el modelo de Innovación Pública y Gobierno Abierto vía política local (Acuerdo 015 de 2023), muestra un compromiso de la administración por avanzar hacia una cultura de Estado Abierto y de gobernanza multiactor. O en Yumbo, donde el trabajo de la Agenda Ciudadana Territorial logró aterrizar en el PMD 2024-2027, avanzando en temas de generación de oportunidades y política pública con participación incidente, y que fueron abarcados desde las necesidades y realidades que vivían los territorios.

Otro elemento importante tuvo que ver con la apropiación de los mecanismos, las herramientas y la operatividad de los procesos por parte de los actores locales. Allí, tanto los representantes de las organizaciones sociales, como del sector privado y del sector público, aunaron esfuerzos para que fueran ellos mismos, quienes con sus conocimientos situados y entendimiento sobre cómo relacionarse con la comunidad fueran los encargados de promocionar y fortalecer la participación, dejando así legados para los relevos generacionales de los territorios. Si bien persisten importantes desafíos en la materia, lo importante a resaltar es que esto se relaciona con un cambio estructural de **sostenibilidad y competencias organizativas**²⁸, en tanto los cambios generados se generan pensando en su perdurabilidad en el tiempo a partir de la autogestión y de la capacidad entre los actores para mantener vivos los acuerdos y compromisos.

En cuanto a la **sostenibilidad financiera y de recursos**²⁹ diversificados, una de las grandes contribuciones de estas tres líneas estratégicas fue ver la búsqueda no solo de recursos económicos, sino también técnicos, humanos, operativos y organizativos. Esta sostenibilidad y de cambio estructural enfrenta un desafío, y es la importancia de diseñar creando capacidades en los liderazgos y en las organizaciones para que puedan gestionar y movilizar recursos de manera autónoma y diversificada, articulando la incidencia ciudadana con la generación de iniciativas junto a tomadores de decisión, sector privado y cooperación.

Se trata de forjar un cambio relacional, a partir de **alianzas colaborativas, multiactor y diferenciales**³⁰ que partan de diseños y relacionamientos estratégicos para abordar problemas comunes, generando valor público. Tras el despliegue de las líneas se pudo dar cuenta de la

²⁸ El conjunto de elementos relacionados entre sí, que buscan una perdurabilidad en el tiempo a partir del trabajo autogestionado de los grupos sociales, así como en interacción constante con la institucionalidad pública.

²⁹ La generación de capacidades para que los cambios en la administración pública se vean acompañados de recursos económicos provenientes de diferentes fuentes de financiación.

³⁰ Proceso mediante el cual se logran mantener en el tiempo las relaciones entre diversos tipos de actores, a partir de compromisos y acuerdos estratégicos capaces de generar inclusión activa y promoción de la participación hacia grupos históricamente excluidos de la gestión pública.

importancia de visibilizar acciones conjuntas para atraer nuevos financiadores (económicos y en especie) que permitan robustecer modelos de Estado Abierto, promover mecanismos como los presupuestos participativos o crear colaborativamente espacios de incidencia en planes de desarrollo y políticas públicas.

Esto conlleva desafíos en materia de autogestión para la autonomía, y tiene que ver con el diseño de planes de acción desde y con las organizaciones sociales que partan de la capacitación de los liderazgos en temas relacionados con gestión de recursos locales y movilización de recursos propios. La experiencia del Colectivo Ciudadano Yumbo es una muestra fiel del alcance que pueden tener este tipo de iniciativas si se tiene una proyección clara de qué se quiere lograr, con quienes articular espacios y qué tipo de estrategias emplear para que la gobernanza de las organizaciones dé cuenta de un trabajo sostenido en el tiempo, con logro de resultados y, por lo tanto, de reconocimiento y legitimidad por parte de los demás actores y tomadores de decisión.

En ese orden de ideas, el tercer pilar, que aborda un cambio transformación desde la **sostenibilidad humana y de competencias**³¹, llama la atención sobre el fortalecimiento integral de las capacidades de las personas y de los liderazgos como base de la gestión y réplica de los procesos autónomos. Entendiendo que el núcleo de la sostenibilidad humana es el empoderamiento a través del conocimiento (Forero et al, 2023), las experiencias vistas en la EDIL dan cuenta que estos ejercicios no solo comparten y construyen colaborativamente conocimientos técnicos (políticas públicas, control social, participación multiactor, etc.).

También, fortalecen competencias socioemocionales (confianza, diálogo, resiliencia) y relaciones, las cuales son cruciales para la sostenibilidad de los procesos colectivos, además que generan con el tiempo cambios transformacionales en las narrativas y formas de pensar sobre cómo actuar de una manera más sentipensante con y para el entorno. El caso de Yumbo mostró que, si bien se avanzó en ese sentido, persisten retos en materia de fortalecer el acompañamiento por parte de los equipos implementadores, por medio de la creación de espacios de apoyo y asistencia psico-social, por ejemplo.

En últimas, este tipo de sostenibilidad se fortalece a partir de una formación constante, dinámica y corresponsable con los cambios requeridos para los territorios y las poblaciones. Allí, la capacidad de autogestión por parte de las organizaciones sociales para gestionar recursos es fundamental, pero también la forma como se fortalecen las relaciones con otros actores en aras de lograr proyección de trabajo colectivo y de acciones conjuntas. Esto pasa por el fortalecimiento estructural de las comunidades y organizaciones, y es desde el primer momento en que se inician las experiencias en donde se proyectan áreas como la gestión financiera, administrativa y estratégica de los procesos.

Desde el punto de vista del encadenamiento y la integralidad entre los componentes del MIC, hubo una interacción dinámica (no lineal) progresiva y funcional, caracterizada por su capacidad para articular el fortalecimiento de competencias ciudadanas con la iniciativa/incidencia directa y la mejora de la gobernanza.

De esta forma, la línea de liderazgo se presentó como un paso inicial en donde se logró fortalecer las competencias emocionales, cívicas y de planificación estratégica de los líderes, lo cual representó un insumo clave para su trabajo en las fases de incidencia. Ejemplo de ello fue el proceso de la EDIL y la ACT en Yumbo, que luego se tradujo en incidencia dentro del PMD. Con el componente de Gobierno Abierto, se fortaleció la interacción entre los líderes formados y la institucionalidad, todo ello a partir de la transparencia y los ejercicios participativos de rendición de cuentas e innovación

³¹ Proceso por el cual los actores logran garantizar la permanencia de los procesos a partir de sus aportes, conocimientos y capacidades para hacer de las estrategias y mecanismos de participación un escenario cualificado.



tecnológica. Temas como el enfoque de mediano – largo plazo, la flexibilidad de las líneas, el aprendizaje continuo y el diseño teórico de la triada facilitaron su adaptabilidad a los contextos territoriales y a las capacidades – tiempos de los actores, así como de sus particularidades y roles.

No obstante, si bien hubo una contribución importante para el éxito de su implementación, persisten una serie de desafíos claves a tener en cuenta pensando en su usabilidad desde otras experiencias. Entre los factores que dificultaron el encadenamiento se encuentran: 1) fragmentación inicial de las líneas, las cuales operaban al principio como componentes independientes, lo que supuso un esfuerzo importante para engranarlas; 2) debilidad de la institucionalidad local para dar respuestas concretas y sostenidas a demandas ciudadanas que surgían en la inmediatez del relacionamiento, lo que supone la importancia de tener funcionarios altamente cualificados desde el inicio de los procesos; 3) rotación de personal y voluntad política, pues los constantes cambios en las direcciones de actores aliados e implementadores generaron retrasos y pérdidas temporales en la credibilidad por parte de los participantes (Fundación Carvajal; PUJ Cali, 2024); 4) poco compromiso, dedicación y constancia por parte de algunos participantes, lo que indujo a los implementadores a una labor de seguimiento operativo de las asistencias, en lugar de concentrar esfuerzos para cualificar el proceso de formación para propiciar la motivación de los participantes; y 5) la exigencia de cumplir indicadores numéricos genera la priorización de metas cuantitativas, en lugar de hacer énfasis en la calidad de las intervenciones (Ibid., 2024).

Para mejorar estos retos del encadenamiento, es importante avanzar en la mejora de la operativización interna de los equipos. Esto se puede hacer reforzando su integralidad por medio de jornadas periódicas, en donde el equipo técnico interiorice desde el principio las dificultades con las que se encontrará en el camino, así como las acciones y recursos comunicativos que le permitan a los participantes y a los tomadores de decisión comprender el sentido de los mecanismos, así como la sinergia de las líneas técnicas.

Esto se puede acompañar de un plan de trabajo estructurado entre cada una de las líneas, en aras de saber los tiempos, el alcance de cada una de ellas, los momentos y las actividades requeridas para dar el salto al siguiente componente o línea. Técnicamente hablando, es importante focalizar el aprendizaje, abarcando menos temas y priorizando el “para qué” de las actividades en clave del “saber qué hacer” con los conocimientos prácticos adquiridos. Si ello se acompaña de un diseño claro de rutas de acción que permitan a los mecanismos proyectarse en el corto, mediano y largo plazo, seguramente su alcance podrá tener un mejor seguimiento y una mayor escalabilidad de acciones más allá de lo local o barrial en los casos donde las problemáticas desbordan las capacidades de los gobiernos municipales o Distrital, tal como sucedió en Buenaventura con los Concejos a la Calle (Ibid., 2024).

6.1 Usabilidad y bien público

La implementación de los mecanismos en los diferentes territorios da cuenta de unas experiencias que, más allá de lograr resultados y logros en materia de participación ciudadana, dejó las bases para la construcción de una cultura democrática basada en el liderazgo colectivo, la incidencia y el Estado Abierto. Allí se puede identificar un cambio transformacional fundamental, en la medida que dejó en el imaginario y en los modos de pensar de los actores de la participación, una serie de elementos que bien pueden ser presentados a modo de **recomendaciones y estrategias de usabilidad**³² para futuras experiencias desde el diseño e implementación.

³² Conjunto de insumos y de estrategias enfocadas a lograr que los mecanismos, herramientas, plataformas y sistemas de información sean fáciles de entender y apropiarse por parte de los diferentes actores del ecosistema de participación



Desde el punto de vista del diseño, la creación de mecanismos, estrategias y plataformas para la participación debe estar acompañado desde el inicio por un enfoque de cocreación, esto es, por una apuesta de pensar colectivamente en las necesidades de las comunidades. Como se ha presentado a lo largo del documento, la ideación de diagnósticos, análisis, pero, sobre todo, metodologías adaptadas al contexto territorial y a las particularidades socio culturales, económicas y geográficas.

Los escenarios de participación deben ser accesibles, flexibles, incluyentes y planteados mediante un lenguaje claro y sencillo, en donde los contenidos resulten familiares y comprensibles para las personas que participan, es decir, de “poner la información en el idioma de la gente”:

“Yo creo que es una cuestión de saber llegarle a los a los jóvenes, a los niños y poner la información en su idioma. Porque es muy feo, por ejemplo, que a mí me digan “es que tú tienes que participar porque la ciudad te necesita despierto, te necesita activo”, pero te lo digan con las palabras más sofisticadas y elegantes que te puedas encontrar, más en una ciudad en la cual tenemos nuestro acento muy marcado y es bastante original, por decirlo de alguna manera”. (Entrevista a líder juvenil AAB, 29 de agosto de 2025).

Así mismo, la información también debe ser usada, retroalimentada periódicamente y estar disponible de manera sistematizada. Una información que dé cuenta de los avances, logros y temas por mejorar desde lo estratégico, organizativo, operativo y conceptual. Es decir, unas funcionalidades relevantes para los procesos participativos, que permitan a los actores contar con datos al momento de identificar las acciones necesarias para resolver problemáticas o generar propuestas de incidencia. Como lo ha presentado el modelo de Estado Abierto, estas soluciones deben permitir el cruce de información y de interoperabilidad entre diferentes actores y dependencias de la administración municipal/distrital, con el fin de alcanzar un nivel de toma de decisiones integral y estratégica.

En cuanto a la implementación, se hace clave la puesta en escena de estrategias que permitan introducir, capacitar y garantizar la apropiación de herramientas y metodologías por parte de los actores. Por ejemplo, contar con una estrategia de pedagogía y acompañamiento constante, más si se utilizan herramientas tecnológicas que, como mostraron los casos de estudio, no son apropiadas de la misma forma ni con el mismo nivel de competencias; es decir, la tecnología por sí sola no cierra brechas, esto se hace mediante procesos pedagógicos, compromisos, corresponsabilidad y una comunicación movilizadora de esfuerzos conjuntos que, como se vio en las tres líneas, genere conocimiento colectivo, cambio de narrativas, incidencia y, en últimas, un diálogo directo entre la comunidad:

Los líderes tenemos que salir a dialogar con la comunidad, comentarle de primera mano cómo son los temas, informarla, buscando también estrategias de comunicación. [...] es importante que los líderes dialoguen directamente con la comunidad, que le cuenten a la comunidad que lo están haciendo (Entrevista a alcalde de Yumbo, 20 de agosto de 2025).

Esto hace que, a nivel práctico, la comunicación vaya más allá de la divulgación, centrándose en compartir los contenidos y las estrategias de manera diferencial, dirigidas a actores específicos (jóvenes, mujeres, niños, niñas y adolescentes, personas con habilidades diversas, etc.); promover ciclos de capacitación continua sobre alfabetización digital, uso de las plataformas, veeduría, incidencia, liderazgo, etc. Mediante tutoriales o guías prácticas. Esto también permite que se generen datos de aprendizaje que puedan contar con validación constante y, por lo tanto, retroalimentación para hacer ajustes y mejoras continuas para la optimización de la participación.

Tabla No. 4 Síntesis sobre integralidad

Tipo de cambio sistémico	Categoría analítica	Logros/contribuciones	Desafíos	Recomendaciones: Sostenibilidad y réplica
Estructural	Sostenibilidad y competencias organizativas	Apropiación de los mecanismos, las herramientas y la operatividad de los procesos por parte de los actores locales	Mayor apropiación multiactor	Fomentar cambios pensados a partir de la autogestión y la corresponsabilidad
	Sostenibilidad y recursos	Búsqueda de recursos integrales (económicos, técnicos, humanos, operativos y organizativos)	Diseñar para la gestión y movilización autónoma de recursos	Articular la incidencia ciudadana con la generación de iniciativas multiactor
Relacional	Alianzas, Colaboración Multiactor y Diferencial	Avances en relacionamientos estratégicos	Mayor planificación y proyección en el tiempo	Visibilizar acciones conjuntas para atraer nuevos financiadores (económicos y en especie)
Transformativo	Sostenibilidad humana y de competencias	Fortalecimiento de competencias socioemocionales (confianza, diálogo, resiliencia) articuladas con lo técnico - práctico	Fortalecer el acompañamiento por parte de los equipos implementadores	La creación de espacios de apoyo y asistencia psico-social

Fuente: Elaboración propia

7. Conclusiones

Los hallazgos y análisis de las líneas estratégicas plantean una serie de elementos que son importantes para tener en cuenta para su fortalecimiento en futuros escenarios de réplica o experiencias inspiradas en el MIC. Si bien los objetivos y el alcance esperado en términos de incidencia, liderazgo y Estado Abierto eran particulares, se reconoce una apuesta por la integralidad de estos componentes que, pese a sus desafíos para mantener una sinergia y articulación constante, lograron mostrar el carácter sistémico con el que todo proceso participativo debe contar. De igual forma, su gran apuesta por la construcción conjunta de iniciativas, el diálogo, la generación de confianzas y la búsqueda participativa e innovadora de resultados en pro de los territorios.

La puesta en marcha de los diferentes mecanismos y, con especial énfasis en los territorios donde hubo implementación de las tres líneas (Yumbo y Buenaventura), se identifican importantes esfuerzos por promover escenarios de una ciudadanía informada, empoderada, abierta al diálogo, con efectividad en la participación y capacidad de interlocución activa frente a los tomadores de decisión, dando cumplimiento a la teoría del cambio planteada desde el diseño inicial del MIC. A las contribuciones de cada línea se integran una serie de desafíos que merecen ser traídos a colación en aras de resaltar la necesidad de tenerlos en cuenta, así como retomar las acciones o estrategias de mejora más destacadas.

Desde la línea de liderazgo, concebida como la “columna vertebral para que todo el modelo funcionara”, logró dar importantes pasos hacia el fortalecimiento de liderazgos colectivos más allá de los tradicionales liderazgos individuales o unipersonales. Incluso, se consolidó como un liderazgo orientado a lo público, con una visión multiactor y estratégica. Se afianzó como práctica colectiva e



institucionalizada que dio importantes logros en materia de fortalecimiento de competencias, la cocreación de agendas públicas y narrativas basadas en una visión compartida del territorio.

Como desafíos se encuentran una mayor participación, compromiso, constancia e interés por parte de jóvenes, así como el fomento de una cultura de la participación al interior de los liderazgos. A nivel organizativo, hubo algunas desarticulaciones para trabar en red, aspecto que pone sobre la mesa la importancia de una mayor planificación en conjunto. A nivel general, se plantean recomendaciones en términos de mantener el diseño de encadenamiento que conecta la formación y la acción, buscar alianzas para incentivar acciones con capital semilla y recursos no necesariamente monetarios para dar sostenibilidad a los liderazgos y, sobre todo, adaptar metodologías al contexto local desde el diseño. Igualmente se recomienda mantener y fortalecer la articulación con el sector privado según el contexto territorial. Como parte de las acciones a fortalecer, se hace clave reconocer y visibilizar logros más allá de las organizaciones que participaron en las acciones.

Con incidencia se logró un salto cualitativo importante, al robustecer un concepto de incidencia ligado a poder influir en lo público desde la información institucional para llegar a un atributo más desde la autogestión, es decir, una incidencia en donde la ciudadanía da respuestas colectivas y propone cambios a partir de sus propios recursos, de sus propios repertorios de acción. También, la apropiación colectiva de herramientas digitales y tecnologías cívicas, que le permitieron a los actores sociales fortalecer sus procesos de control, veeduría y acceso a la información.

Al final, se alcanzó un nivel favorable de fortalecimiento de capacidades para el diagnóstico de problemáticas con su consecuente formulación de soluciones, así como priorización de agendas y acciones concertadas para un mejor relacionamiento con tomadores de decisión. También, la consolidación de metodologías de construcción colaborativa de políticas públicas y la generación de confianza entre actores fueron resultados que compartieron los territorios.

Al igual que en liderazgo, se presentan grandes desafíos en materia de alcanzar un mayor compromiso por parte de las y los participantes, aspecto que va ligado a la importancia de contar con incentivos para la participación y acceso a oportunidades. También, la sostenibilidad tecnológica de las iniciativas que, como lo mostró el caso de Yumbo Abierto, requiere de una serie de estrategias técnicas, operativas y de recursos que permita avanzar hacia la institucionalización de este tipo de espacios tan claves para la ciudadanía informada y propositiva. Se recomienda entonces, articular los objetivos ciudadanos, planes de desarrollo e intereses de aliados, buscando mejorar en la convocatoria y la asistencia de los participantes, así como en los incentivos para una mayor respuesta institucional. Además, se propone que se entienda a la incidencia como una bisagra entre liderazgo y Estado Abierto, mediante rutas claras, ventanas de oportunidad e indicadores que permitan medir avances por niveles.

Finalmente, el modelo de Estado Abierto cuenta dentro de sus principales logros el haber ampliado su espectro o radio de acción en materia de datos accesibles a diferentes actores para una gestión compartida de lo público, al haber incluido a las ramas legislativa y judicial como poderes que se fortalecen en la medida misma que se abren a la ciudadanía con información para la transformación. Es decir, un robustecimiento de las relaciones Estado – ciudadanía de doble vía que conlleva a mejores resultados en términos de incidencia en política pública, instrumentos de planeación y la administración pública.

De igual forma, resalta el empuje a las plataformas como fuente de interacción multiactor y consulta para la toma de decisiones y como nodos de articulación e interoperabilidad con otras plataformas, aportando de paso a la visibilización permanente de ejercicios participativos dirigidos al fomento de la democracia deliberativa. Se trata de la generación de un valor público que aporta a la



modernización de las estructuras de gobierno, a la formación de funcionarios públicos y, en últimas, a un cambio en la actitud hacia la participación en clave de una cultura de Estado Abierto con y para los territorios.

Esto deja retos en materia de lograr una consistencia y pronta respuesta institucional frente a los innumerables cambios o coyunturas que toda administración enfrenta, algo que se puede hacer mediante el cumplimiento de acciones previamente definidas en el corto, mediano y largo plazo. La presencia de las plataformas, si bien es una fortaleza, también representa un desafío en el sentido de poder darle un uso estratégico más allá de los resultados. Esto fortalecería las relaciones multiactor y serviría como repositorio de información para contar con una trazabilidad sobre lo que se ha hecho, lo que falta por hacer y sobre el cómo trabajar de la mano para mejorar los mecanismos y estrategias del Estado Abierto; en últimas, de apuestas territoriales por promover y garantizar un involucramiento ciudadano con real incidencia y poder de cambio para el bien de los territorios.



BIBLIOGRAFIA

- Alcaldía Distrital de Buenaventura (2024) Compromiso por una Buenaventura Abierta, Participativa e Incluyente
- Alianza Activa Buenaventura AAB) y Diseño Público. (2023). *Modelo de participación ciudadana y gobierno abierto para Buenaventura*. Alianza Activa Buenaventura.
- Alianza de Gobierno Abierto de Colombia -AGA-(2023) V Plan de Acción Nacional de Estado Abierto de Colombia 2023-2025 “Consolidando un Estado Abierto para todos y todas”
- Báez-Silva, A. M., Arteaga, M. G. L., Riveros, M. C. G., & Huffington, D. (2024). Informe completo: Proceso de mapeo sistemático: Una mirada a las dinámicas de confianza y colaboración en el sistema de participación en Buenaventura. Fundación Corona; Adapt Peacebuilding; Fundación Paisano.
- Cárdenas Acevedo, Johanna (2023) Encuentros ciudadanos por la ciudad que queremos: Sistematización de la experiencia. Bucaramanga (Colombia): Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB; Bucaramanga Metropolitana Cómo Vamos, 2023. -- 84 páginas.
- Centro Nacional de Consultoría S.A. (2024). Evaluación de las contribuciones y aprendizajes de la implementación de la Alianza Activa Buenaventura: Informe de resultados. Fundación Carvajal.
- Centro Nacional de Consultoría S.A. (2024). *Producto 5: Documento final de evaluación con hallazgos y conclusiones*. Centro Nacional de Consultoría S.A. Fundación Carvajal.
- Concejo Distrital de Buenaventura. (2024). Acuerdo No. 009 de 2024 por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura 2024-2027 - "Juntos, Sí es Posible". Concejo Distrital de Buenaventura.
- Concejo Distrital de Buenaventura. (2023). Acuerdo No. 015 de 2023 por medio del cual se adopta el Modelo de Innovación Pública y Gobierno Abierto para el Distrito de Buenaventura. Concejo Distrital de Buenaventura.
- Forero, P., Méndez, N., & Recio, C. (2023). *Tejer el liderazgo público: estudio y construcción de un marco conceptual y de competencias*. (Documento de trabajo). Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes.
- Forero, P. (2025, febrero 14). *Documento de análisis para la gestión de conocimiento de la Alianza Activa Buenaventura. Versión IV*. Consultoría para la Alianza Activa Buenaventura.
- Forero, P., Méndez, N., & Recio, C. (2023). Tejer el liderazgo público: estudio y construcción de un marco conceptual y de competencias. (Documento de trabajo). Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes
- Fundación Feeling (2022) Documento con lineamientos estratégicos Modelo Yumbo Abierto
- Fundación Carvajal y Pontificia Universidad Javeriana Cali -PUJ-. (2024). Sistematización de Experiencia Alianza Activa Buenaventura (2019 – 2023) Producto 7: Informe Final de Sistematización de la Alianza Activa Buenaventura (2019 – 2023)
- Fundación Corona. (2021). Documento final del prototipaje de la Estrategia de Transparencia Activa del municipio de Yumbo.
- Fundación Corona (2025). *Manual del Modelo Cómo Vamos*. Red Colombiana Cómo Vamos.

- Fundación Corona (2025). *Toolkit de Incidencia. Modelo Cómo Vamos*. Red Colombiana Cómo Vamos.
- Fundación Corona; Movilizatorio (s/f) Marco conceptual y metodología de *community driven* data para el Modelo genérico y aplicación a Marea Digital en Activa Buenaventura
- Fundación Corona; Exituto de Política Abierta; Konrad Adenauer Stiftung (s/f) Toolkit de Incidencia Cómo Vamos
- Fundación Ideas para la Paz (FIP). (2024, diciembre). Los liderazgos y la gobernanza en los municipios PDET (Notas Estratégicas No. 43). Por Acosta Vélez, M., Castillo Muñoz, J. y Suárez, M. A.
- Hurtado, L. R., & Olmedo, C. M. (2024). Informe anual 2024. Fundación Carvajal.
- Méndez, N. (Invitada), Lizamón, J. S. (Anfitrión), & Gutiérrez, J. D. (Anfitrión). (2024). *Liderazgo público ¿Qué es, qué no y por qué es importante* [Episodio de pódcast de audio]. En *Pulso Público*. Escuela de Gobierno de la Universidad de Los Andes; Fundación Corona. [[T1/E9 ¿Liderazgo público? ¿Qué es, qué no y por qué es importante? - Pulso público | Podcast on Spotify](#)]
- Netherlands Institute for Multiparty Democracy – NIMD Colombia. (2021). *Informe final de evaluación y monitoreo: Escuela de Diálogo, Innovación y Liderazgo en Yumbo (EDIL)*, Valle del Cauca. Netherlands Institute for Multiparty Democracy – NIMD Colombia.
- Netherlands Institute for Multiparty Democracy –NIMD Colombia–. (s.f.). *Informe Final: Implementación Metodología e Incidencia Agendas Ciudadanas -AC- en Yumbo, Valle del Cauca*.
- Netherlands Institute for Multiparty Democracy –NIMD Colombia–. (2024). Informe de Incidencia: Agenda Ciudadana Territorial de Yumbo. *Participa + .Yumbo, Valle del Cauca*.
- Pontificia Universidad Javeriana Cali. (2024). *Sistematización de experiencia Alianza Activa Buenaventura (2019–2023)* (Informe final de sistematización, Producto 7). Fundación Carvajal. Cali, Colombia.
- Rocio, C. (Orador), & Matiz, D. (Anfitriona). (2022). *¿Puede el liderazgo transformar territorios? Caso Yumbo* [Episodio de pódcast de audio]. En *Voces*. Fundación Corona. [[¿Puede el liderazgo transformar territorios? | T2Ep.2 - VOCES | Podcast on Spotify](#)]
- TerritoriA, Fundación Corona, & Fundación Smurfit Westrock. (2025). Colectivo Ciudadano Yumbeño 2024-2025: Alianza para potenciar el liderazgo Comunitario y Filantrópico en Yumbo. TerritoriA.

Presentaciones

- Fundación Corona (2024) Informe Consolidado Yumbo Alianza Empresarial

Artículos online

- APPcívico, 20 de abril de 2016. Lanzamiento de Ciudatos en Colombia: la información como bien público. Disponible en: <https://red.novagob.org/lanzamiento-de-ciudatos-en-colombia-la-informacion-como-bien-publico/>
- [Gastón Wright](#). 28 de agosto de 2025. *Stop funding digital graveyards*. Disponible en: <https://www.alliancemagazine.org/blog/stop-funding-digital-graveyards/>